

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Odchody a stabilizace zaměstnanců ve firmě

Turnover and Stabilization of Employees in the Firm

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

VANĚČKOVÁ

MARTINA

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Vaněčková Jméno: Martina Osobní číslo: 460907
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Odchody a stabilizace zaměstnanců ve firmě

Název bakalářské práce anglicky:

Turnover and Stabilization of Employees in the Firm

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je určení příčin odchodů zaměstnanců z firmy XYZ.

PŘÍNOS: Přínosem práce je návrh opatření, která by měla pomoci při snížení odchodů a stabilizaci zaměstnanců.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - význam lidí ve firmě, odchody zaměstnanců, stabilizace zaměstnanců; 3. Praktická část - představení firmy, analýza důvodů odchodů zaměstnanců, návrhy řešení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007.

KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.

URBAN, J., Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013.

VNOUČKOVÁ, L., Fluktuace a retence zaměstnanců. Praha: ADART, 2013.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

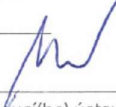
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2019


Podpis vedoucí(ho) práce


Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

26. 04. 2018
Datum převzetí zadání


Podpis studenta(ky)

VANĚČKOVÁ, Martina. *Odchody a jejich stabilizace ve firmě*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 30. 04. 2018

Podpis:

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné vedení mé práce, za pomoc, veškeré rady a trpělivost při zpracovávání této práce. Také bych ráda poděkovala za pomoc pracovníkům firmy XYZ a to především Bc. Veronice Kynclové.

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na určení příčin odchodů zaměstnanců z firmy XYZ. Práce je rozdělena do dvou částí, první se zabývá teoretickými poznatky k tématu zaměřenému na význam lidí ve firmě, odchody zaměstnanců a související pojmy v kontextu současné moderní společnosti, příčiny odchodů, dále pracovní spokojenost, komunikaci a stabilizaci nových zaměstnanců. Druhá část se soustředí na představení firmy, dále se věnuje analýze důvodů, pomocí rozhovorů, proč zaměstnanci odcházejí z firmy. V závěru práce jsou navržena opatření, která by měla pomoci při snížení odchodů a stabilizaci stávajících zaměstnanců.

Klíčová slova

Zaměstnanci, odchody, fluktuace, stabilizace, personální řízení, péče o zaměstnance, pracovní spokojenost

Abstract

This Bachelor thesis is focused on finding the causes of XYZ employees' dropouts. The thesis is divided into two parts. The first part is dealing with the theoretical knowledge about the importance of people in the company, the departures of employees and the related concepts in the context of contemporary modern society, causes of leaving, work satisfaction, communication and stabilization of new employees. The second part focuses on introducing a company and analysing the reasons, using interviews, why employees leave the company. At the end of the thesis, measures are proposed to help reduce downtime and stabilize existing employees.

Key words

Employees, turnover, fluctuation, stabilization, personnel management, care of employees, job satisfaction

OBSAH

ÚVOD	5
1 VÝZNAM LIDÍ VE FIRMĚ	7
2 ODCHODY ZAMĚSTNANCŮ	8
2.1 PŘÍČINY ODCHODŮ	12
2.1.1 Příčiny odchodů v ČR	15
2.1.2 Výpočet míry stability zaměstnanců	17
2.2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	18
3 STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ	20
3.1 PSYCHOLOGICKÁ SMLOUVA	21
3.1.1 Podmínky psychologické smlouvy	22
3.1.2 Význam psychologické smlouvy	22
3.1.3 Změny v psychologických smlouvách	23
3.2 DOPORUČENÍ PRO SNÍŽENÍ ODCHODŮ	24
4 O FIRMĚ XYZ	31
4.1 HISTORIE FIRMY	31
4.2 ČÍM SE FIRMA ZABÝVÁ	31
4.3 FIREMNÍ KULTURA	32
5 PROBLEMATIKA VYSOKÉ MÍRY ODCHODŮ	36
5.1 MÍRA ODCHODŮ	37
5.2 MÍRA STABILITY	39
5.3 ANGAŽOVANOST PŘED ODCHODEM	41
5.4 ROZHOVORY S BÝVALÝMI ZAMĚSTNANCI	42
5.4.1 Otázky kladené při rozhovorech	43
6 NÁVRH ŘEŠENÍ	51
6.1 NÁPLŇ PRÁCE A KARIERNÍ RŮST	52
6.2 KOMUNIKACE A UZNÁNÍ	53
6.3 MOTIVACE	55
6.4 ODMĚŇOVÁNÍ	56
ZÁVĚR	58
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	60
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	62
SEZNAM OBRÁZKŮ	64

SEZNAM TABULEK	65
SEZNAM GRAFŮ	66

ÚVOD

Bakalářská práce je zpracována ve firmě XYZ, ve které je autorka zaměstnána od května 2017. Firma je moderní poradenská firma v odvětví bankovníctví, telco a maloobchodu, zaměřuje se na poradenství, gamifikaci a digitální aplikace v ČR a SK. Vzhledem k tomu, že v poslední době považuje společnost za negativní nadměrnou výši fluktuace, práce se bude zaměřovat na důvody odchodů zaměstnanců a na následnou stabilizaci zaměstnanců.

Cílem práce je určit příčiny odchodů zaměstnanců z firmy XYZ. Přínosem práce je návrh opatření, která by měla pomoci při snížení odchodů stabilizaci zaměstnanců.

Teoretická část bakalářské práce uvádí čtenáře do problematiky odchodů a stabilizace zaměstnanců ve firmách. Je zaměřena na význam lidí ve firmě, odchody zaměstnanců a příčiny, proč lidé odcházejí. Dále je práce zaměřena na příčiny odchodů v České republice a na to, jakými způsoby lze vypočítat míru fluktuace. Teoretická část se také zabývá způsoby stabilizace zaměstnanců, psychologickou smlouvou, motivací a doporučením pro snížení míry odchodů.

V praktické části je popsána historie firmy XYZ, čím se firma zabývá a její firemní kultura. Následuje uvedení do problematiky, posouzení míry odchodů a míry stability a poté analýza rozhovorů prováděných s odcházejícími zaměstnanci během sledovaného období. Závěr práce je věnován návrhu řešení odchodů a stabilizace zaměstnanců ve firmě XYZ.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝZNAM LIDÍ VE FIRMĚ

Za nejdůležitější součást každé organizace jsou považováni lidé. Díky lidem může organizace fungovat, prosperovat, dále se rozvíjet.

Organizace, která je na trhu úspěšná, si je vědoma důležitosti spokojených a motivovaných zaměstnanců, pokud organizace takové zaměstnance nemá, představuje to pro ni absenci největšího bohatství (Tureckiová, 2004, s. 40). Pro takovou organizaci vzniká velká konkurenční nevýhoda (Armstrong, 2009, s. 36), protože pokud máme neschopné, nebo málo motivované zaměstnance, organizace se neodlišuje, nebo málo odlišuje od potenciální konkurence (Šikýř, 2014, s. 54). Každá organizace potřebuje určité množství schopných zaměstnanců, kteří jsou motivovaní, díky jejich chování a pomoci výsledků v práci udávají výkon lidí. Všichni dohromady svým výkonem určují výsledky výkonu celé organizace. Kromě lidských zdrojů jsou v organizaci zapotřebí i jiné zdroje, především finanční, informační, nebo materiální. (Koubek, 2007, s. 17)

Schopnost udržet si zaměstnance je velice důležitým faktorem pro každou organizaci. Pokud zaměstnanci zůstávají u jedné organizace, spoří tím náklady organizace na proces fluktuace, přijímání a zaškolování nově přijatých zaměstnanců. Pokud v organizaci pracují lidé, kteří jsou motivovaní, často jejich zaměstnavatel ušetří na finančním ohodnocení právě těchto zaměstnanců. Tito pracovníci se spokojí s průměrným a mnohdy i lehce podprůměrným platem, který náleží jejich pozici, či konkrétnímu odvětví (Vnoučková, 2013, s. 7), protože jsou natolik spokojeni se svou náplní práce, s atmosférou, anebo s jiným faktorem.

2 ODCHODY ZAMĚSTNANCŮ

Situace, kdy zaměstnanec opouští své zaměstnání, se stává často. Pokud by zaměstnanci pracující ve firmě setrvali po celou svou pracovní kariéru na jednom pracovišti, firmě by se neustále zvyšovaly náklady za zvyšující se odměnu za odvedenou práci. Pravdou ale je, že odchody a celkově fluktuace je pro firmu velice nákladná, a proto by se firmy měly snažit ji udržet pouze v žádoucí rovině. Tato fakta jsou vůči sobě kontroverzní, ale obě dvě jsou důležitá a firmy by si měly jejich význam uvědomovat.

Je dobré, když manažeři vědí, jakou částku musí firma vynaložit za fluktuaci. Výdaje jsou jak přímé, tak nepřímé. Konkrétně jde například o náklady spojené s odchodem, dalším nábořem, nebo i zaškolením nového zaměstnance. (Branham, 2004, s. 9-10)

Armstrong (2015, s. 304) uvádí mezi náklady, které jsou spojené s odcházením stávajících zaměstnanců, ty, které jsou závislé na získání nového zaměstnance, jeho začlenění, vyškolení, dále náklady, které se pojí se mzdou odcházejícímu zaměstnanci a s činnostmi souvisejícími s administrativou. Patří sem i náklady vynaložené na mzdu zaměstnanců, kteří se starají o nábor a adaptaci, ale i ztráty na výkonu zaměstnanců, kteří pozici opouštějí, těch, kteří na přechodnou dobu přebírají práci za druhé a ztráty související s časem stráveným hledáním náhradních zaměstnanců.

Pokud nastane situace, že zaměstnanci chtějí odejít z firmy, Armstrong (2015, s. 146) uvádí, že jednou ze zásad řízení lidských zdrojů na etické úrovni je uvědomění si potřeby zachovat pracovní místa a snažit se nacházet nové možnosti pro to, aby zaměstnanci nemuseli odcházet ze svých pozic. Pokud se přeci jen zaměstnanec rozhodne odejít, měla by mu být poskytnuta pomoc při hledání nového místa, alternativa k předchozímu zaměstnání.

Slovo fluktuace je v českém jazyce překládáno jako pohyb, náhodné kolísání, či častá změna zaměstnání. Vnoučková, (2013, s. 7) vysvětluje: „Slovo fluktuace pochází z latinského ‚fluctuare‘, což znamená ‚houpat se na vlnách‘ nebo také ‚pohybovat se sem a tam‘.“

Fluktuace má více typů, vyznačují se podle toho, jakým směrem se zaměstnanci ve firmě pohybují.

Přirozená fluktuace vzniká, například pokud zaměstnanec zemře, nebo pokud odchází do důchodu. Druhý typ je v rámci organizace, může nastat, pokud nějaký zaměstnanec mění pozici v rámci organizace, například při povýšení, změně oddělení, či pracovního umístění. Třetím a posledním druhem fluktuace je posun ven z organizace, zahrnuje kompletně všechny odchody lidí, které jsou vyvolány výpovědí ze strany zaměstnance, po odchodu tito zaměstnanci začínají pracovat v jiné organizaci. (Vnoučková, 2013, s. 7)

Pokud by organizace neměla fluktuaci, nemohla by se dále rozvíjet, nepřicházeli by noví zaměstnanci přinášející inovace a nové postřehy, nemohl by fungovat vnitřní trh práce, kde se jednotliví zaměstnanci v rámci organizace posouvají na jiná pracovní místa, organizace by bez fluktuace stagnovala, proto zvyšující se fluktuace není pouze negativním faktorem. Negativní faktory rostoucí fluktuace lze dle Vnoučkové (2013, s. 13-14) shrnout takto:

- narůstající množství peněz financovaných na udržení zavedených procesů a do zábran při zhoršení prodeje,
- postrádání zaměstnanců, kteří byli v minulosti zaškoleni a nyní dokážou bez problému odvést stanovenou práci,
- dočasná nejistota ostatních zaměstnanců, kteří neví, jak se bude situace nadále vyvíjet,
- možná ztráta současných klientů,
- ztráta důvěryhodnosti u dodavatelů,
- zhoršení kvality péče o klienty,
- stále narůstající množství peněz vynaložených na zaškolování a adaptování nově příchozích zaměstnanců,
- možný únik citlivých dat související s odchodem zaměstnanců,
- pozvolna vznikající ztráta důvěryhodnosti zaměstnavatele působící na potenciální nové zaměstnance.

Vnoučková (2013, s. 85) uvádí: pokud se zaměstnanec rozhodne, že odejde z organizace, nejedná se o jednorázové rozhodnutí s okamžitou platností, bývá to „vývoj na delší dobu“, který může trvat v rámci dnů, nebo i měsíců.

V případě, kdy se jedná o odchod z vůle zaměstnance, proces vzniká podnětem k nespokojenosti, rozhodování o setrvání, či ukončení spolupráce, dále případné hledání možností, jak situaci vyřešit. Vnoučková (2013, s. 85) upozorňuje, v některých případech se může stát, že je zaměstnanec rozhodnut o odchodu z organizace, ale podmínky práce, které nabízí region, nejsou dostačující, a tak setrvává ve firmě.

Pokud zaměstnanec nevidí jiné východisko z nastalé situace, dochází k definitivnímu rozhodnutí o odchodu. Následuje proces odchodu.

Vnoučková (2013, s. 86) popisuje, jakým procesem prochází zaměstnanci od nástupu do zaměstnání po odchod, či odcizení. Tento proces není časově omezen, u každého může probíhat v jiné časové frekvenci.

Tabulka 1 - Proces od nástupu do práce po odchod

1. Při nástupu je zaměstnanec nadšený a motivovaný		
2. Přichází první pochyby, jestli byla správná volba nastoupit do tohoto zaměstnání		
3. Vážně zvažuje svůj odchod		
4. Pokouší se obměnit stanovené podmínky		
5. Rozhoduje se po odchod		
6. Rozmýšlí, jak vysoké náklady přinese opuštění organizace		
7. Netečně prochází jiné nabídky zaměstnání		
8. Připravuje se na důkladné hledání nové práce		
9. Důkladně vyhledává náhradní zaměstnání		
10.1 Získává možnost nového zaměstnání	10.2 Opouští organizaci, zatím nemá nové zaměstnání	10.3 Setrvává v organizaci a odcizuje se
10.1.1 Opouští organizaci a nastupuje do nového zaměstnání		

Zdroj: Vnoučková (2007, s. 86)

Vnoučková (2013, s. 86) poukazuje, že Armstrong (2007) a Branham (2009) doporučují, aby byl s odcházejícími zaměstnanci proveden výstupní pohovor. Pohovor musí být proveden citlivě, ne příliš naléhavě. Je důležité, aby se zaměstnanec cítil komfortně a zaměstnavatel, nebo pracovník z personálního oddělení dokázal zjistit, jaké důvody vedou k odchodu. Výstupní pohovor je prováděn, aby organizace zjistila, co by měla napravit a odchody nenarůstaly.

Branham (2009, s. 230) uvádí doporučení pro zaměstnance, kteří provádí výstupní pohovory. Tradiční výstupní pohovor bývá prováděn ve stejný den, ve který se s odcházejícím zaměstnancem řeší odevzdání klíčů, podepsání posledních dokumentů, předání přístupových kódů apod. V této situaci se zaměstnanec nemusí cítit komfortně, dotazováním se na předchozí spokojenost, dojmy a důvod, proč opouští pozici, nemusí tazatel získat adekvátní odpověď. S tím souhlasí i Vnoučková (2013, s.86).

Armstrong (2007) i Hájek (2007) tvrdí, že je potřeba, aby byly odděleny reálné problémy od subjektivního, neoprávněného, či přehnaného názoru zaměstnance. Je dobré se zaměřit i na manažera jednotlivých odcházejících zaměstnanců a probrat s nadřazeným problémy, které souvisí s jeho osobou.

Branham (2009, s. 22) uvádí problém neefektivity výstupních pohovorů. Je dobré, aby výstupní pohovor proběhl, ale hlavním přínosem je, pokud personální oddělení informuje management o výsledku. Po pohovoru je nutné shrnout, s čím měl bývalý zaměstnanec problém, aby se příště firma chybám vyvarovala. S tím souvisí potřeba uvědomění si, že celá zodpovědnost za udržení a neustálé motivování zaměstnanců nezávisí pouze na personálním oddělení, je to pouze jeden z tzv. partnerů celého procesu.

Vnoučková (2013, s. 48) a Armstrong (2015, s. 302) uvádí Křivku přežití, na které je vidět, jak velký podíl zaměstnanců, zůstal po určitém čase pracovat ve firmě. Pro příklad uvádí situaci, kdy v jednom roce nastoupilo do firmy 20 nových zaměstnanců, po určité době vypočítali míru přežití. Z 20 lidí ve firmě setrvalo 10 zaměstnanců čili míra přežití byla 50 %.

2.1 Příčiny odchodů

V případě, kdy zaměstnanci odchází z organizace, mohou pro to mít několik důvodů, mezi ně patří například nadcházející odchod do důchodu, ale také sem můžeme zařadit nabídku nové pracovní pozice, propuštění pro nadbytečnost, či z jiného důvodu.

„Ať je důvod k odchodu jakýkoliv, dobrá příprava znamená jednoduché období přechodu a hladké období „umísťování“ náhrady.“ (Monster, 2018).

Branham (2009, s. 19-21) vysvětluje měnící se postoj zaměstnanců vůči jejich práci v souvislosti s množstvím volných nabízených pozic oproti nezaměstnaným uchazečům. V 80. a 90. letech, kdy vstoupili na trh práce příslušníci generace „baby boomers“ panoval přebytek pracovní síly. To se v roce 1995 změnilo a historicky poprvé začal převyšovat počet volných míst. Lidé si mohli vybírat a nebyl pro ně velký problém najít nové místo. Tak začala tzv. „válka o talenty“. Zaměstnanci si mohli snadno diktovat podmínky. Manažeři změnili svou původní filozofii, ve které je podstatnou částí důraz na analyzování odchodů a myšlenka, že každý odchod je nežádoucí. V dalších letech se ale situace znovu obracela a zaměstnanci si svých pozic museli začít vážit. Rok 2001 je symbolem konce války o talenty. S každou další generací se však potřeba měnit přístup opakovala. Podle předpovědi po zotavení ekonomiky a s nástupem generace X měl nastat problém s obsazením pozic opět, a to minimálně do roku 2012. S tím souvisí, že všichni manažeři si musí dávat pozor na fluktuaci a snažit se jí předcházet. „Každý dobrovolný odchod zaměstnance, kterému šlo předejít, je selhání, které by mělo být analyzováno, napraveno a z něhož je třeba se ponaučit.“ (Branham, 2009, s. 21)

Zaměstnanci bývají dlouhou dobu před odchodem ze stávajícího zaměstnání rozhodnutí odejít. Podle Branhama (2009, s. 15-18) se během práce může stát, že se zaměstnanec tzv. odcizí, postupně ztrácí vztah, který k pracovišti mívá, to může být způsobeno náplní a obsahem práce, firemní kulturou, stylem vedení, nebo např. odměnou.

Bednář (2018, s. 14) uvádí, že jako první a nejdůležitější je soustředit se na důvod, proč zaměstnanec opouští pozici. U mladších zaměstnanců se často jako první doslechneme o nabídce vyššího platu.

Je možné, že důvodem není plat, nebo špatná ekonomická situace, ale chování, či přístup zaměstnavatele. Zaměstnanci se „vymlouvají“ na odměnu, protože se jedná o tzv. „přirozenou odpověď“ (Bednář, 2018, s. 14). Pokud zaměstnanec uvede jako důvod peníze, snadno názor vysvětlí ostatním. Je snazší říci o nedostatečné finanční odměně než o špatných vztazích, či nevyhovujícím pracovním prostředí.

Důvodem odchodu pro firmu žádoucího zaměstnance může být špatné propojení odměny, kterou dostává za odvedenou práci, s výkonem. Pokud zaměstnanec ví, že bude každý měsíc odměněn stejnou částkou bez ohledu na výkon, není dostatečně motivovaný, může ztrácet zájem a časem se poohlížet po jiné nabídce. Dalším důvodem může být nezpůsobování nabídky kariérního posunu. Pokud je zaměstnanec nespokojen, často se přestane soustředit na danou firmu, i když právě tam se mohou vyskytovat nabídky kariérního růstu. (Branham, 2004, s. 15-16)

Pokud se zaměříme na odchody z firmy způsobené stylem vedení, rozvíjení, hodnocení zaměstnanců a další faktory propojené s přímým nadřízeným, Branham (2004, s. 13) popisuje: „I když pro manažera, který má obavu ze ztráty dobrých pracovníků, může být tato situace celkem odrazující, přesto může ovlivnit faktory, které nejvíce působí na zaměstnanecké vztahy. Jak víme, některá oddělení ve společnostech mohou mít mnohem nižší úroveň fluktuace než jiná, právě díky vlivu jednoho skvělého a starostlivého manažera.“

Vnoučková (2013, s. 17) popisuje, že obecně lze shrnout důvody k opuštění organizace tak, že například pozice neodpovídá očekávání, zaměstnavatel není ochotný se zajímat o pracovníka v dostatečné míře, nevšímá a neoceňuje jeho úspěchy, či nekritizuje, nebo naopak nadměrně kritizuje neúspěchy a chyby. Dalšími důvody může být nevyhovující kombinace pracovního místa a zaměstnance, zaměstnanec nemá dostatečné znalosti a zkušenosti pro výkon práce. V současnosti se často stává, že jsou zaměstnanci ve stresu, mají hodně povinností a nestačí práci vykonat ve stanoveném časovém limitu, nejsou dostatečně odměňováni za odvedenou práci, mají malou šanci k povýšení a profesnímu růstu, zaměstnavatel někdy nadměrně vstupuje do kompe-

tencí svých podřízených, používá nevhodné jednání, nebo ostatní zesměšňuje. Důvod může mít každý jiný, někdy se stává, že zaměstnanec odchází z osobních důvodů, či morálních problémů.

Bednář (2018, s. 12) uvádí, že pokud zaměstnanec odchází z důvodu nespokojenosti s finanční odměnou, tím, že zaměstnavatel odměnu navýší, nezpůsobí obrat a nepřiměje zaměstnance, aby ve firmě setrval. Existují možnosti, jak zaměstnance stabilizovat za použití metod, které nezahrnují peníze, nebo je zahrnují jen jako vedlejší složku.

Vzhledem k uvedeným důvodům se doporučuje zaměřit svou pozornost na vnitřní část organizace a prozkoumat, jestli všechny části fungují tak, jak mají a tím odstranit problémy odchodů. (Vnoučková, 2007, s. 19)

Hájek (2007 in Vnoučková, 2007, s. 18) vysvětluje: odchody nejsou závislé pouze na pocitech zaměstnanců, ale také na těch, kdo tyto pocity způsobují, může to být jejich neaktivním chováním, nezájmem, či špatně soustředěnou pozorností. Manažeři nevěnují uspokojivou podporu a loajalitu svým podřízeným, nesnaží se motivovat, neumožňují dostatečný osobní rozvoj. Mnohdy se stává, že nemají dostatečné schopnosti vést lidi, podřízeným se nedostává vhodné hodnocení a vyvážený prostor pro pracovní a osobní život.

Pokud zaměstnanec opouští své současné zaměstnání, ať už je to z jakéhokoli důvodu, může to být pro něj velice stresová situace.

Kolman a Linhart (2003 in Vnoučková, 2007, s. 21) shrnují: „Důvodem stresu může být nejednoznačná role osoby v prostředí, kde se vyskytuje, nadměrná pracovní zátěž kladená na zaměstnance, styl, jakým se ve firmě řídí lidé a další. Za následky stresu považují nevyhovující vztahy na pracovišti, nespokojenost, nadměrné odchody, nedostačující výkon, častá změna pozice, nebo i například ‚milenecká motivace‘.“

Pro porovnání důvody odchodu zaměstnanců v USA z firem uvádí například Branham (2009, s. 43-45, s. 59-61, s. 83-85, s. 105-107, s. 132-133, s. 162-163, s. 192-193):

Práce často nenaplnuje očekávání, se kterým zaměstnanec nastupuje, pokud tomu tak není, může být zklamán. Je potřeba, aby popis pracovní

pozice v nabídce co nejvíce odpovídal realitě. Často když se zaměstnanci něco přislíbí, není slib následně dodržen, jde jak o podmínky odměny, hodnocení, kariérního růstu, ale i o školení, či možnost flexibility pracovní doby. S tím souvisí, že pro každé místo by měl být zvolen vhodný zaměstnanec. Pokud firma zaměstnává kreativní osobu, měla by tomu alespoň z části odpovídat i náplň její práce. Zaměstnavatelé nevěnují dostatečnou péči rozvoji a růstu jejich podřízených. Častou chybou bývá nedostatek zpětné vazby, zaměstnanci neví, kde dělají chyby, a tak je nemohou napravit. Zaměstnanci mají pocit, že jejich práce zaměstnavatele nezajímá. Často se manažer zaměřuje na chyby, které pracovník udělal a opomíjí přidanou hodnotu, kterou dává organizaci, nemluví o zaměstnancovo úspěších. Jedním z důvodů bývá malé množství příležitostí k růstu, některé firmy nedosazují na vysoké pozice interní zaměstnance, ale hledají z externích zdrojů. Často se objevuje i nespravedlivé povyšování, špatná inzerce volných pozic, nebo nedostatek poskytovaných školení. Jako důvod se uvádí i nedostatek uznání. Neblahý vliv má i stres a nerovnováha osobního a pracovního života. Mnohdy musí zaměstnanci obětovat svůj osobní život na úkor práce. Jako poslední oblast je uvedena „ztráta důvěry v nejvyšší vedení“. (Branham, 2009, s. 191) Lidé si stěžují na nedostatek vědomí managementu o opakujících se činnostech, nezájem vedení, nebo na zrazení společné důvěry.

2.1.1 Příčiny odchodů v ČR

Čábelová (2007 in Vnoučková, 2013, s. 22) popisuje výsledky z průzkumu HR Controlling 2007 od společnosti PricewaterhouseCoopers pro ČR. Doporučená míra fluktuace se pohybuje kolem 5-10 %, medián fluktuace je ale 14,8 %, v některých organizacích hodnota dosahuje až 25 %.

Pro větší kvalitu průzkumu příčin odchodů v České republice byli zapojeni zaměstnanci ze všech oborů i oblastí podnikání. Nejčastějším důvodem nespokojenosti a odchodu se objevovala nespokojenost s odměňováním a nastavení benefitů. Častým důvodem bylo i platové ohodnocení a odměna, která neodpovídá výkonu práce. Zaměstnanci si stěžovali na nedůvěru, chybějící podporu v inovacích a nápadech, co by se dalo zlepšit, či udělat jinak. Významnou roli pro spolupráci

hraje i otevřená komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. „Přímý a silný vztah k fluktuaci má jen výrok zaměstnanců týkající se nedostatku důvěry v nejvyšší vedení.“ (Vnoučková, 2014, s. 100) Tento vztah hraje největší roli v budoucí spolupráci. „Lze proto předpokládat, že sledovaný vzorek měl velmi často problémy s důvěrou ve vedení organizace natolik závažné, že vedly přímo k odchodu z pracovního místa.“ (Vnoučková, 2014, s. 100) Důležité je i nespravedlivé zacházení, špatné vztahy na pracovišti a nepřiměřené protěžování vzhledem k blízkému vztahu. Některým z dotázaných vadila firemní kultura, či nedostatečné požadavky na kvalitu odvedené práce. (Vnoučková, 2013, s. 100-101)

Obrázek 1 - Vztahy a třídění faktorů ovlivňujících fluktuaci

Vztahy a třídění faktorů ovlivňujících fluktuaci



Zdroj: Vnoučková (2007, s. 102)

Obrázek představující vztahy a třídění faktorů, které ovlivňují nastalé odchody zaměstnanců z práce, pomůže identifikovat, zda důvodem odchodu byl interpersonální, nebo intrapersonální problém. Zobrazuje se zde větší provázání mezi vztahy, uznáním a komunikací. Zde mohlo dojít k neshodám mezi nadřízeným, či manažerem a samotným zaměstnancem. Následující dvě okénka obsahují Odměňování a Jistotu, ukázalo se, že nejsou na sebe příliš navázány a v postoji zaměstnance plní roli osobních hodnot, či udržení si své životní úrovně.

Pokud je zaměstnanec s jednou z nich nespokojen, následně opouští své zaměstnání. Posledními dvěma faktory jsou Očekávání a Kultura, řadí se mezi faktory intrapersonální a také mezi nimi není velká spojitost. Pokud s nimi není zaměstnanec spokojen, můžeme hledat původ konfliktu právě v samotném zaměstnanci – tyto faktory se projevují na osobní rovině. Schéma lze rozdělit i vertikálně, na levé straně můžeme vidět faktory, které zaměstnance vedou k rychlému jednání, často nad svým úsudkem dlouho nepřemýšlí a zkratkovitě jedná, výsledkem může být nepromyšlený, neprojednaný odchod zaměstnance z pozice. Zaměstnanci, kteří se řadí do levé strany schématu, bývají perspektivní a soustředí se na vlastní rozvoj, mohou si uvědomovat svou důležitost a cítí, že jen plýtvají čas a mohou se rozvíjet v jiné organizaci více. Zaměstnavateli jejich odchod působí velkou ztrátu. Pokud se zaměříme na zaměstnance, kteří spadají do pravé strany schématu, jsou to lidé, kteří pokud se rozhodnou opustit organizaci, mají pro to racionální a již dlouho pozorované důvody. Neradi mění prostředí, mají rádi jistoty, práci v blízkém kolektivu, považují za důležité, aby jejich kolegové byli spokojeni na úkor sebe sama. Často setrvávají v zaměstnání dlouhou dobu po tom, co začnou být nespokojeni, čekají na novou příležitost a bez jistoty jiné práce většinou neodejdou. V tomto případě zaměstnance je snazší přesvědčit o setrvání, pracovník je nakloněn domluvě například o změně podmínek. (Vnoučková, 2013, s. 103)

2.1.2 Výpočet míry stability zaměstnanců

Každá firma by měla znát míru stability zaměstnanců, pomocí které dokáže odhadnout, jak dlouho zaměstnanci na určité pozici vydrží. Zaměstnavatel pak dokáže lépe odhadnout, jak velkou má aktuálně potřebu případně shánět nové zaměstnance. Pro výpočet míry stability zaměstnanců se dá použít univerzální vzorec.

Rovnice 1 - Výpočet míry stability

$$\text{Míra stability} = \frac{\text{celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u org. alespoň 1 rok}}{\text{celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u org. před rokem}} * 100$$

Zdroj: Vnoučková (2013, s. 25-26). Ertl (2005)

Pomocí vzorce pro míru odchodů zaměstnanců, nebo také indexu stability můžeme stanovit, jak velké množství zaměstnanců z firmy odchází. Díky výpočtu můžeme odhadnout, jak se bude stav dále vyvíjet, jestli má tendenci v budoucích letech klesat, či stoupat. Tento výsledek může být ale zkreslující, pokud se zaměříme na firmu s 1000 zaměstnanci, lidé mohou odcházet z různých pozic, ale my se dozvíme pouze o počtu. Stejně tak může jít o jednu pozici, na které se během roku vymění 10 lidí. Index stability rozděluje zaměstnance podle délky zaměstnání ve firmě. (Armstrong, 2015, s. 300-301)

Rovnice 2 - Výpočet míry odchodů

Míra odchodů zaměstnanců

$$= \frac{\text{počet zaměstnanců, kteří během určitého období z organizace odešli}}{\text{průměrný počet zaměstnanců organizace v tomtéž období}} * 100$$

Zdroj: Armstrong (2015, s. 301)

Rovnice 3 - Index stability

$$\text{Index stability} = \frac{\text{počet lidí s jedním a více roky zaměstnání v organizaci}}{\text{počet lidí zaměstnaných před rokem}} * 100$$

Zdroj: Armstrong (2015, s. 301)

Existuje analýza, která se zabývá tím, jak dlouho zaměstnanci, kteří odešli, pracovali ve firmě a následně pomáhá identifikovat problémy, které jsou spojeny se stabilizací zaměstnanců. V analýze se lze dozvědět průměrnou délku zaměstnání a pomůže v odhadu ztráty zaměstnanců v budoucnosti. Pro vytvoření analýzy je třeba si předem stanovit ukazatele, které budou ovlivňovat průzkum. Jedním z důležitých ukazatelů pro výpočet je míra přežití.

2.2 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je jeden z faktorů, od kterého se člověku při práci odvíjí výkon a kvalita práce, loajalita, aktivita a díky které zaměstnanec může ovlivnit zákaznickou spokojenost. Jednou z částí řízení pracovního výkonu a kvality je řízení spokojenosti zaměstnanců. (Urban, 2006.)

Pracovní spokojenost, či nespokojenost zaměstnance může ovlivňovat více okolností. (Vnoučková, 2013, s. 15). Novotná (2008) popisuje, že okolnosti ovlivňující pracovní spokojenost se dají rozdělit podle Herzbergovy dvou faktorové teorie. Zjednodušeně můžeme popsat hygienické faktory jako ty, bez kterých je zaměstnanec nespokojený. Motivační faktory způsobují spokojenost. Ne každý potřebuje velkou míru seberealizace, která spadá do motivačních faktorů, naopak každý potřebuje například odměnu za vykonanou práci, či sociální postavení ve společnosti.

Lze říct, že výkon zaměstnanců se odvíjí od spokojenosti v práci. Pokud se zaměstnavatel snaží uspokojit své zaměstnance pomocí různých nástrojů, dochází k narůstání jejich výkonnosti. Podle Vrooma (1964), Brayfielda a Crocketta (1995) a Spector (1997) však platí opak. Autoři dospěli k názoru, že větší spokojenost u zaměstnanců nezvyšuje výkon, ba právě naopak. Navýšení výkonu následně zvyšuje spokojenost pracovníků. (Armstrong, 2015, s. 229)

Pokud je zaměstnanec dostatečně vytížen, zná své cíle jak pracovní, tak osobní, snaží se něčeho dosáhnout, pak u něj z pravidla nenastává situace, že by uvažoval o změně zaměstnavatele. Bednář (2018, s. 34) toto přirovnává k běžci, který právě běží na svém závodě, pokud se mu nestane nějaké zranění, nemá důvod nesnažit se doběhnout do cíle. (Bednář, 2018, s. 34) Jelikož pokud se člověk během svého života neohlíží příliš za sebe, ale hledí na to, co ho čeká v budoucnu, nemá tendenci odejít. (Bednář, 2018, s. 36)

3 STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ

Snahou zaměstnavatele je udržet si schopné a výkonné zaměstnance ve firmě. Toho může dosáhnout pomocí motivace, odměňování, plánování, vzdělávání a péči o zaměstnance.

Ke stabilizaci zaměstnanců můžeme použít několik metod. Pokud se firma zaměří pouze na jednu z nich, často nedosáhneme požadovaného výsledku, důležité zkombinovat několik způsobů, jak zaměstnance udržet. (Bednář, 2018, s. 28-29)

Zaměstnavatel by měl mít za jeden ze svých hlavních cílů strategicky zabezpečovat lidské zdroje. (Armstrong, 2015, s. 257) To by mělo zahrnovat plány firmy a plány zabezpečení lidských zdrojů. Pro zajištění stabilizace by měly být promyšleny a shromážděny plány o udržení zaměstnanců, které firma potřebuje. (Armstrong, 2015, s. 259-260)

Stabilizace nových zaměstnanců je také podmíněna psychologickou smlouvou.

„Odchody klíčových zaměstnanců mohou mít klíčový dopad na fungování a hospodaření organizace. Strategie stabilizace zaměstnanců by měla vycházet z poznání a pochopení faktorů, které rozhodují o tom, zda zaměstnanci zůstanou, nebo odejdou.“ (Armstrong, 2015, s. 314)

Armstrong (2015, s. 304). Stabilizace zaměstnanců by se měla plánovat do budoucna. Reed (2001 in Armstrong, 2015, s. 304) vysvětluje, že v rozhodování zaměstnance podat výpověď figuruje pouhých pět minut. Šikovné, pracovité a schopné lidi je třeba snažit se udržet ve firmě, mnohdy to je těžké, ale přinese to úspěchy. Tito zaměstnanci by měli být pobízeni v podílení se na úspěchu firmy a za výsledky odměnění.

Do třiceti let věku se zaměstnanec soustředí převážně na kariéru. Během další fáze pracovní kariéry, tzn. do padesáti let zaměstnance, je zaměření na spokojenost a řízení kariérního růstu sebe sama. V tzv. pozdní fázi kariéry je důraz kladen převážně na jistotu práce. (Armstrong, 2015, s. 304)

Souvislost můžeme vidět v Maslowově pyramidě hierarchií potřeb. Uprostřed pyramidy se objevuje pocit jistoty, nad ní potřeba uznání,

úcty a spokojenosti a na vrcholku potřeba seberealizace - tu můžeme chápat jako potřebu kariéry. (HOF NEEDS.)

Branham (2004, s. 23-24) vysvětluje fáze stabilizace zaměstnanců, které kopírují přirozený životní cyklus ve firmě.

- První fáze spočívá v působení společnosti navenek. Důležité je, aby firma působila jako vhodný, spolehlivý, výjimečný a lukrativní zaměstnavatel. Měla by zaujmout uchazeče svou firmní kulturou, přístupem k zaměstnancům nebo například odměňováním.
- Dále by se naše pozornost měla ubírat k náboru. Soustředění se na hledání na efektivních místech, správné vytyčení požadavků, pečlivé provádění pohovorů, výběr, a přijetí pouze těch lidí, kteří organizaci dají přidanou hodnotu.
- Po nástupu nesmíme zapomenout na adaptaci. Nový zaměstnanec má být vhodně představen, seznámen s kolegy, nebo motivován.
- Následujícím krokem je vedení a odměňování za odvedenou práci. Kontrola dosahování výsledků, péče o pracovní růst.

3.1 Psychologická smlouva

Stabilizace nových ale i stávajících zaměstnanců závisí na řadě faktorů, mezi které patří například dodržení psychologické smlouvy.

Pokud organizace přijímá nové zaměstnance, je potřeba dodržení tzv. psychologické smlouvy, která se uzavírá písemně, nebo také mnohdy pouze ústně mezi zaměstnavatelem a nově nastupujícím zaměstnancem. Tato smlouva obsahuje očekávání, která jsou předem předpokládána od obou stran. Nastupující zaměstnanec většinou očekává, že za vykonanou práci dostane vedle předem domluvené odměny a bonusů i možnost seberealizace, případně kariérní růst, pracovní jistotu, společenský status, či práci v příjemném pracovním prostředí. Na druhé straně zaměstnavatel předpokládá, že zaměstnanec bude plnit své pracovní povinnosti, práci věnuje péči a nasazení, bude loajální, vstřícný, přispěje svými dovednostmi a schopnostmi a bude jí věnovat všechny pracovní čas (Urban, 2013, s. 55-56).

3.1.1 Podmínky psychologické smlouvy

V ideálním případě mají být podmínky psychologické smlouvy vyvážené, aby nedocházelo k nespokojenosti na jedné ze dvou stran. Pokud někdo z účastníků této smlouvy cítí nevyváženost, může dojít k nespokojenosti, která může vést i k poklesu výkonu a k úvaze o změně zaměstnání. (Urban, 2013, s. 55-56)

Branham (2004, s. 104) mluví o průzkumu, který ukázal, že v případě, kdy je očekávání o psychologické smlouvě naplněno z obou smluvních stran na srovnatelné úrovni, výsledkem bývají lepší pracovní výsledky a vyšší profesní spokojenost.

Za porušení psychologické smlouvy se považuje pochybení ze strany zaměstnavatele, např. nedodržení domluvené částky náležitosti zaměstnanci za vykonanou práci. Další porušení může spočívat v nenaplnění smluveného kariérního růstu. Častou chybou je odlišný charakter vykonávané práce, to může být špatně definovaným popisem, či obecnou, nebo nedokonalou specifikací jednotlivých úkolů. (Urban, 2013, s. 55-56)

3.1.2 Význam psychologické smlouvy

Podle Armstronga (2007, s. 201) znamená psychologická smlouva propojení víry člověka v to, co od druhého předpokládá, s jeho zaměstnavatelem. Definici lze vyjádřit jako řadu, která obsahuje reciproční očekávání, očekává se, že jak se bude chovat zaměstnanec k zaměstnavateli, tak bude vztah fungovat i v opačném případě. Schein (1965 in Armstrong, 2007, s. 201) ve svých knihách definuje psychologickou smlouvu: „Pojem psychologické smlouvy naznačuje, že existuje neopsaná řada očekávání neustále přítomná mezi každým členem organizace a různými manažery a ostatními lidmi v organizaci.“

Problém psychologické smlouvy vzniká v případě, kdy zaměstnanec nebo zaměstnavatel není přesně vědom o tom, co od druhé strany může, či má očekávat. (Armstrong, 2015, s. 484)

Armstrong (2007, s. 202) ve své knize popisuje, že pokud zaměstnanec, či zaměstnavatel nevyjádří jasně obsah psychologické smlouvy, pokud nebude mít zřejmou představu o tom, jak by měl pracovní vztah

vypadat, co konkrétního očekává, pak je velice těžké vyjádřit, proč přesně bude nespokojen, v tu chvíli bude vědět, že něco není v pořádku, ale nedokáže specifikovat, co přesně. Následkem toho může být úpadek podniku.

3.1.3 Změny v psychologických smlouvách

Časem se povaha psychologické smlouvy proměňuje, důvodem může být například dopad na funkčnost podniku globální konkurence. Kisser (1994, s. 335-352 in Armstrong, 2007, s. 205) zrekapituloval diferenci mezi starými a novými smlouvami:

Tabulka 2 - Staré a nové pracovní smlouvy

Staré	Nové
Vztahy jsou předem dané a vnučené.	Vztahy jsou vzájemné a vyjednané.
Vy pro někoho pracujete a je stanoveno, co budete dělat.	Jste definován pomocí více rolí, mnozí jsou externisté.
Loajalita je definována výkonem.	Loajalita je definována množstvím a kvalitou.
Odchod je velezrada.	Lidé a dovednosti jsou potřební jen tehdy, je-li práce.
Pracovníci, kteří dělají to, co se od nich chce, budou pracovat až do důchodu.	Dlouhodobé zaměstnání není pravděpodobné; lidé očekávají změny zaměstnání a jsou na ně připraveni.

Zdroj: Armstrong (2007, s.205)

Na rozdíl od toho Hiltrop (1995 in Armstrong, 2007, s. 206) shrnul změny v psychologických smlouvách takto:

Tabulka 3 - Změny v psychologických smlouvách

Z	Na
Vnucený vztah (ochota, příkazy, a kontrola)	Vztah vzájemnosti (oddanost, participace a spoluodpovědnost)
Trvalý zaměstnanecký vztah	Proměnlivý zaměstnanecký vztah - lidé a jejich dovednosti jsou získáváni nebo zaměstnáváni jen tehdy, je-li to zapotřebí
Orientace na povýšení	Orientace na rozvoj horizontální, odborné kariéry
Jasně vymezené pracovní povinnosti	Vícečetné, rozmanité role
Plnit povinnosti pracovního místa	Přidávat hodnotu
Důraz na jistotu zaměstnání a loajalitu k podniku	Důraz na zaměstnatelnost a loajalitu vůči své vlastní kariéře a dovednostem
Vzdělání zabezpečované organizací	Příležitosti pro samostatné vzdělávání a učení

Zdroj: Armstrong (2007, s. 206)

Psychologická smlouva hraje velkou roli jak v přijímání jednotlivých zaměstnanců, tak po celou dobu, kdy je pracovník zaměstnán. Podle Armstronga (2007) má pro správnou funkčnost psychologické smlouvy v řízení lidských zdrojů nejdůležitější vliv využívání progresivních metod.

3.2 Doporučení pro snížení odchodů

Pro zajištění stabilizace zaměstnanců je dobré vycházet z výsledků zkoumání důvodu odchodů.

Armstrong (2015, s. 306) doporučuje soustředit se již na začátek pracovního vztahu, správně vybrat zaměstnance a podle jejich schopností, dovedností a výkonu je povyšovat. Pomocí zaměstnancům, kteří se nedokážou začlenit, zefektivnit zaškolovací proces, zpříjemnit adaptaci nových zaměstnanců, nabídnout podporu. Ke stabilizaci může pomoci i vedení manažerů ke správnému stylu práce s lidmi. Krom toho je důležité i dbát na morálku, zajistit, aby se v práci neobjevovala šikana, či obtěžování.

Doporučení může být i s ohledem na péči o zaměstnance. Podle Maslowovy hierarchie potřeb jsou seberealizace a uznání dvě nejvyšší příčky a také proto je důležité zaměstnance chválit, ukazovat jim, že se můžou dále rozvíjet a seberealizovat. O nutnosti chválit zaměstnance mluví i Branham (2004, s. 191). Další rada je se zaměstnanci mluvit. Vztah mezi nadřízeným a podřízeným jako každý jiný se musí budovat, zaměstnanec by měl cítit v manažerovi oporu. Problém je nutné vždy hned na začátku podchytit, komunikovat, dohodnout si strategii, jak se problému v budoucnu vyvarovat. Třetí rada je postavená na důvěře. Pokud se má zaměstnanec cítit dobře, musí vidět, že si nadřízený cení jeho práce. Dále je důležité nebýt negativistický, svou špatnou náladu si nechat pro sebe, nedávat najevo své osobní problémy, a nekřivdit druhým. Je důležité, aby každý zaměstnanec věděl důvod, k čemu jeho práce bude, jak se využije a kam míří. Pokud důvod není objasněn, stává se, že zaměstnanci pozbývají smysl práce a dále nechtějí v činnosti pokračovat. Poslední radou je umožnit zaměstnancům vést, dát prostor jejich myšlenkám, názorům a vlastním nápadům. Umožněním vyslovení vlastního názoru zaměstnanci ukazujeme důvěru, dáváme možnost rozvíjet se, či prosadit se mezi ostatními lidmi. (Peníze k motivaci nestačí.)

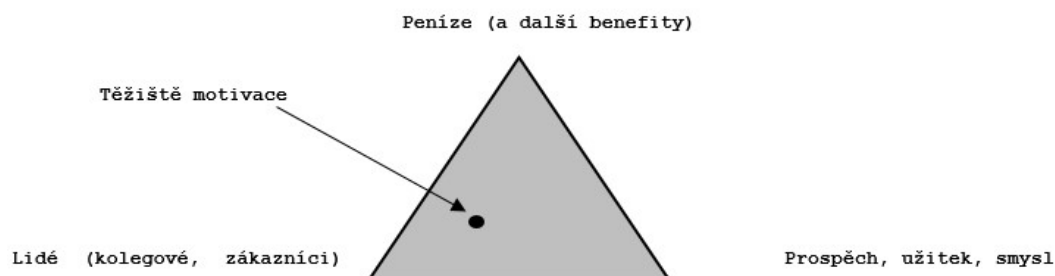
Při stabilizaci se můžeme zaměřit na jednotlivce, a to tehdy, kdy vidíme konkrétní překážku, která brání zaměstnanci v setrvání ve firmě. Toto zaměření je časové velice náročné, pokud se rozhodneme věnovat čas právě jednomu zaměstnanci, výsledku se většinou firma brzy dočká, navenek ale může systém působit díky své individuálnosti chaoticky a nepromyšleně. Dále se můžeme zaměřit na skupinu zaměstnanců - například tým, který se specializuje na určité odvětví. Efekt nebývá tak výrazný jako u zaměření na jednotlivce a dostavuje se po delší době, má ale dosah na větší množství lidí, a tak je

považován za univerzálnější. Poslední možností zaměření je na celou firmu, má vliv na kulturu, hodnocení, motivaci a další. Tento proces je dlouhodobý, nemá velký efekt na jednotlivce, zpočátku může vypadat nepromyšleně, může obsahovat vedlejší nežádoucí důsledky, ale jeho cílem je do budoucna stabilizovat co největší množství zaměstnanců a mívá v závěru největší efekt. (Bednář, 2018, s. 28-29)

Branham (2004, s. 24-25) uvádí „Předběžný kontrolní seznam postupů k udržení zaměstnanců“. V seznamu jsou jednotlivé body rozděleny do čtyř kategorií životního cyklu zaměstnance ve firmě. Body obsahují aktivity, které by měly být splněny, aby pracovníci setrvali ve firmě. Čím větší množství aktivit manažer potvrdí, že pravidelně vykonává, tím větší možnost má, že se mu podaří stabilizovat zaměstnance.

Bednář (2018, s. 15) popisuje, že pokud zaměstnavatel chce stabilizovat zaměstnance na pracovišti, měl by se soustředit na faktory, které daného zaměstnance drží v práci. V podstatě lidé pracují, protože chtějí naplnit tři potřeby – jedním z důvodů se nabízí možnost získání finančních prostředků pro živobytí. Druhým důvodem jsou vztahy, díky kterým se jim lépe pracuje. Třetí myšlenkou je důvod nebýt tzv. k ničemu, vědět, že práce je něčemu, nebo někomu prospěšná. Každý má své „těžiště motivace“ položené jinde, ale pro stabilizaci je důležité, aby zaměstnavatel měl představu, kde se právě jeho zaměstnanec vyskytuje.

Obrázek 2 - Motivační trojúhelník



Zdroj: Bednář (2018, s. 15)

Pokud se firma snaží stabilizovat zaměstnance, je důležité zapojit do procesu i firemní kulturu. Firemní kultura může být oporou loajalitě a může napomoci udržení zaměstnanců. K tomu se řadí několik bodů, které by firmě měly pomoci. Zaměstnavatel by měl začít u sebe a managementu. Změny, které ve firmě provádí by měly být předvídatelné. (Bednář, 2018, s. 21) Okrajově se tomuto tématu věnuje i Branham (2004, s. 31). Zaměstnanci by si měli osvojit firemní kulturu, podle toho se jim poté bude lépe pracovat. To, co dostanou od firmy, poté nabízí firmě a jejím klientům.

Pokud má firma mezi svými hodnotami ochotu, svým zaměstnancům se snaží porozumět, poté může očekávat, že zaměstnanci se stejným způsobem budou stavět k firmě a zákazníkům.

Dalším faktorem pro udržení zaměstnanců by měl být jasně stanovený systém odměňování, s tím ale souvisí i podmínky, co se stane, pokud zaměstnanec např. nesplní požadovanou práci, tyto podmínky by měly být nastaveny pro všechny stejně. Firma by měla zaměstnancům poskytovat někoho, za kým můžou přijít v případě, že mají nějaký problém. Pokud se ve firmě nějakým způsobem mění podmínky, ať už to jsou pracovní podmínky, změna ve vedení, či struktuře, všichni zaměstnanci by s touto novinkou měli být dostatečně obeznámeni, odpovědná osoba by jim měla vysvětlit důvody, proč k této změně dochází, jaké pro ně bude mít výhody, ale i nevýhody. Firma by měla podporovat společné akce, které napomáhají stmelování týmů, poznávání se navzájem. Mezi tyto akce patří například společné večírky, sportovní akce, zajímavá školení, které se netýkají přímo práce a různé teambuildingové akce. Žádný z těchto bodů nezpůsobí vymizení odchodů jako takových, ale může napomoci ke stabilizaci zaměstnanců, kteří ve firmě pracují. (Bednář, 2018, s. 21)

Pro stabilizaci zaměstnanců je důležité správně a přesně pozici definovat (Branham, 2004, s. 103), po nástupu zaměstnanci ukázat, že je vítán, vřele ho přijmout, případně oslavit nástup (Branham, 2004, s. 147), napomáhat zaměstnanci k tomu, aby dokázal pracovat sám a vnášel vlastní nápady (Branham 2004, s. 171). Vhodné je i předem si rozmyslet u jakého zaměstnance má v případě rozhodování se o odchodu vynaložit snahu na jeho stabilizaci, jestli je pro

firmu opravdu potřebný a může být firmě v budoucnu prospěšný. (Branham, 2004, s. 241).

Dalším možným nástrojem, který poslouží ke stabilizaci je informovanost a komunikace.

Pokud je ve firmě nedostatek informací, umožňuje se tak větší průchod nepravdivým historkám, či drbům. I když zaměstnanci ví, že zpráva není pravdivá, často si ji přeberou za vlastní a při rozhodování se o setrvání v dosavadním zaměstnání u nich vzpomínka sehraje určitou roli. Proto je dobré, aby firma dostatečně informovala své zaměstnance o současném dění. Pro komunikaci je vhodné zvolit několik menších kanálů, každý může sdělovat informace týkající se jiné oblasti a tím zaměstnanci nabízet mix všech dostupných informací. Těmito kanály může být například časopis. (Bednář, 2018, s. 41)

Bednář (2018, s. 42) také popisuje, že sdělování informací zaměstnancům firmy je důležité z důvodu sounáležitosti a osobního pocitu zaměstnanců, že jsou začlenění, a proto odpovědná osoba musí dopředu plánovat, co a kdy chce zaměstnancům sdělit.

Informovat by podle Bednáře (2018, s. 43) měl zaměstnavatel své podřízené o:

- Postavení firmy na trhu a jejích produktech, či službách z hlediska perspektivy a dosažených výsledků;
- Významných výročních firmy i jejích zaměstnanců;
- Postupném vylepšování pracovních podmínek a prostředí, kde lidé pracují;
- Výhodách a benefitech, které firma nabízí a zaměstnanci je mohou využít;
- Ale také povinnostech, které se vážou k zaměstnancům a oni je např. neplní.

„Pokud zaměstnanci pociťují vztah ke svým kolegům, a to i kdyby s nimi nebyli v každodenním kontaktu, a k firmě, pak neodcházejí.“ (Bednář, 2018, s. 43)

Možným způsobem stabilizace je i změna stylu odměňování, zavedením více složek mzdy může firma zapříčinit větší angažovanost zaměstnanců, nebo také posílení pracovního výkonu. Mezi tyto pohyblivé složky patří „jednorázové odměny“, kterými zaměstnavatel dává najevo

nadstandartní spokojenost s odvedenou prací, souvisí s výkonem zaměstnance. Další pohyblivou složkou může být „sdílení zisků“, tato odměna může být vyplácena v případě týmově odvedené práce, nebo například „sdílený výběr“ ovlivněný přímou prací týmů, která ovlivňuje zisk firmy, dále „hotovostní výplata mzdy s proměnlivou složkou za další období“, která se odvíjí od splnění předem určených ročních cílů, nebo také „možnost získání zaměstnaneckých akcií“. (Branham, 2004, s. 50)

Všemi těmito metodami zaměstnavatel projevuje zájem a ochotu o odměňování zaměstnanců a zároveň tím strategicky šetří finance vynaložené na nepohyblivou částku mzdy, protože během roku, pokud zaměstnanci neodvedou požadovanou práci, nemusí jim zaměstnavatel vyplatit tak vysokou částku. Tato fixní částka je totiž snižena právě o možnost navýšení díky pohyblivé složce.

PRAKTICKÁ ČÁST

Bakalářská práce je zpracována ve firmě XYZ. V poslední době se ve firmě projevuje nadměrná výše odchodů stávajících zaměstnanců, a proto se praktická část zaměřuje na určení příčin odchodů zaměstnanců a na následné návrhy pro stabilizaci zaměstnanců.

V praktické části se řeší problematika vysoké míry odchodů na základě údajů poskytnutých firmou XYZ a zdrojů získaných díky rozhovorům prováděným se zaměstnanci, kteří se v období od května 2017 do března 2018 rozhodli opustit firmu a ukončit tak spolupráci. Závěr práce je věnován návrhu řešení odchodů a stabilizace zaměstnanců ve firmě XYZ.

4 O FIRMĚ XYZ

Firma XYZ je malá poradenská firma s 8letou historií, jejímž cílem je zvyšovat výnosy velkým korporacím pomocí nástrojů marketingového mixu.

4.1 Historie firmy

Firma XYZ vznikla jako součást firmy XX a působila v České republice a na Slovensku. Původní firmu v roce 2010 založili tři společníci jako konzultantskou společnost, která pomáhá firmám zvýšit výnosy, zákaznickou spokojenost, a to pomocí marketingových řešení. Zabývá se obměnou designu produktu, optimalizací cen, a dalšími tématy.

V roce 2015 se část firmy oddělila, a tak si firma XX ponechala slovenský trh a firma XYZ začala působit převážně na českém trhu. Nyní má firma XYZ za sebou více než 40 velkých projektů v České republice i ve světě v odvětví bankovníctví a jiných odvětvích. (Lorenc, 2018)

4.2 Čím se firma zabývá

Firma XYZ se specializuje na inovace ve vybraných marketingových oblastech, jako jsou zákaznické zkušenosti v oblasti digitalizace-digital, zákaznické zkušenosti-customer experience, gamifikace-gamification, tvorba ceny-pricing, produktový design. Firma během

roku 2017 vymyslela a navrhla vizáž vlastní inovační aplikaci, kterou poté nechala zkonstruovat a dnes ji používají klienti po celé Evropě. V současnosti také sleduje nejnovější trendy ve světě, včetně Fintechů a přináší je do České republiky ve formě produktových balíčků. (Lorenc, 2018)

Firma XYZ nabízí svým zákazníkům služby a produkty vytvářené dle potřeb zákazníka. Mezi produkty patří vlastní inovační aplikace, produktový design na míru, oceňování prodeje a optimalizace prodejní ceny, benchmarking pro mobilní aplikace, návrhy zjednodušení produktů, gamifikace a databáze se světovými inovacemi v bankovníctví a jiných odvětvích.

4.3 Firemní kultura

Firma XYZ představuje propojení start-up kultury a profesionální konzultantské firmy, a to hlavně díky její historii.

Díky tomu, že je firma poměrně malá, (její počet zaměstnanců se pohybuje kolem 8-15 zaměstnanců), kolektiv si je navzájem velmi blízký, zaměstnanci mají šanci se denně setkávat v kancelářích. V práci se zaměstnanci setkávají v příjemném prostředí.

Zaměstnanci jsou především studenti Vysoké školy ekonomické, nejčastěji z Podnikohospodářské fakulty. Dále firma zaměstnává osoby na manažerských pozicích, to jsou již dostudovaní zaměstnanci, kteří mají patřičné znalosti, schopnosti, dovednosti a kompetence pro výkon práce.

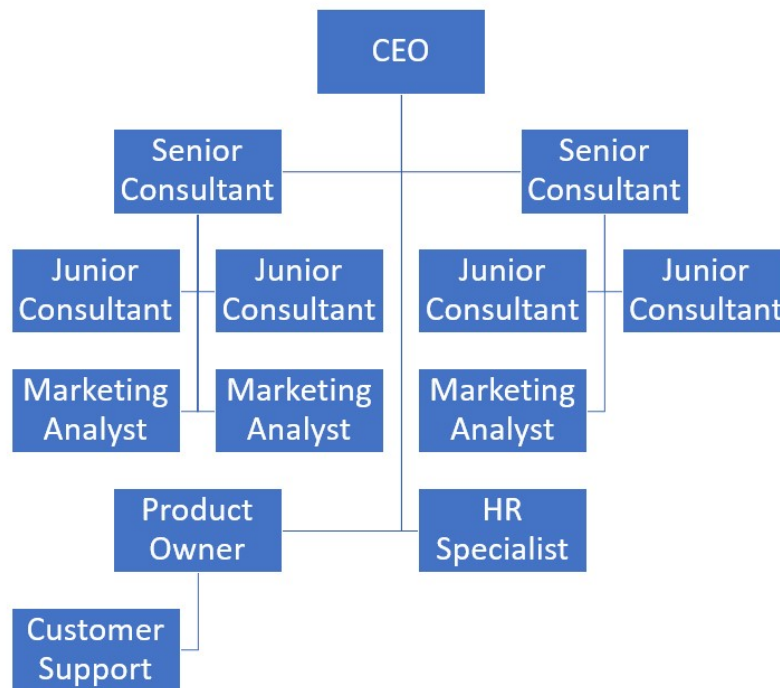
Firemní struktura je od vzniku samostatné firmy XYZ neměnná, ve firmě jsou tři týmy, které se specializují na určité oblasti, či projekty a produkty. Nově příchozí zaměstnanci se přiřazují k týmu, ke kterému typově nejvíce sedí, samozřejmě se ale i umístění odvíjí od aktuální potřeby zaměstnanců. Během pracovní kariéry má zaměstnanec možnost přesunu do jiného týmu.

CEO XYZ je zároveň majitelem firmy, jemu jsou podřízeni tři manažeři týmů a HR specialista, hierarchicky pod manažery jsou dále Marketingový analytici a Konzultanti.

Firma XYZ nabízí několik druhů pracovních pozic, na juniorní a konzultantské pozici se může zaměstnanec zaměřit na produkt.

Karierní růst zaměstnanců firmy se odvíjí od společného karierního plánu. V tabulce níže je vidět, na jaké pozice se může zaměstnanec, ve které fázi a za jakých podmínek práce dostat.

Obrázek 3 - Struktura firmy XYZ



Zdroj: autorka na základě firemních dat

Tabulka 4 - Karierní plán

Úroveň	Pozice	Pozice 2	Min. doba předchozí spolupráce
Partneři	Managing partner	-	-
	Partner	-	-
	Associate Partner	-	-
	Product Partner	-	-
Senior	Senior Consultant	-	5 let/mimořádné výsledky

<i>Pre-senior</i>	<i>Consultant</i>	<i>Product Partner</i>	<i>2-3 roky/mimořádné výsledky</i>
<i>Junior</i>	<i>Junior Consultant</i>	<i>Product Owner</i>	<i>1 rok/mimořádné výsledky</i>
	<i>Analyst</i>	-	-
<i>Support</i>	<i>Customer Support</i>	-	-

Zdroj: autorka na základě firemních dat

Na prvním místě má firma jako své firemní hodnoty slovo FIRST. Pod tímto slovem se skrývá 5 symbolických slov, které určují, jakým způsobem lidé ve firmě pracují, jak komunikují spolu i s klientem, nebo čím se mají řídit. Písmeno F znázorňuje hodnotu „Fun-Bavím sebe i ostatní svojí prací, můj klient je můj přítel, děláme společné firemní akce.“ (Lorenc, 2018), I znamená „Innovate - Nevymýšlíme, jak se sestojit kolo, ale systematicky sbíráme úspěšné inovace z celého světa.“ (Lorenc, 2018), R je „Result - Víme, jak naše práce přispívá k cíli, nejdříve obsah, pak až forma, jsme online a efektivní.“ (Lorenc, 2018). Písmeno S znázorňuje „Simplicity - Komunikujeme jasně, zjednodušujeme svět pomocí kreslení.“ (Lorenc, 2018) a T znamená „Trust - Věříme si, nebojíme se dělat chyby.“

Během roku se zaměstnanci firmy účastní různých workshopů, pro nábor workshopy i pořádají, dále se účastní různých tematických konferencí, které jsou pořádány po celém světě.

Každý týden jsou pořádány pro zaměstnance HR snídaně, na kterých se zaměstnanci o sobě navzájem dozvídají, na čem který tým pracuje, co se komu podařilo, jestli firma získala nějaké nové projekty, nebo se například podařilo dokončit nějaký kontrakt. Firemní snídaně slouží i jako prostor pro utužení kolektivu, interní školení, představení nových pracovních podmínek, vedení, zavádění nového systému delegování práce, nebo slouží k předání aktuálních informací o dění na pracovišti.

Kromě HR snídaně se zaměstnanci schází pravidelně jedenkrát za měsíc na firemních akcích, těmi jsou například tzv. Noc pro vášnivého diváka, což je filmový večer, na který předem pomocí hlasování každý zaměstnanec může navrhnout vlastní film a vybírat z návrhů ostatních kolegů. Další akce jsou například sportovní dny, víkendové výjezdové akce na plavbu lodí po řece, nebo pochody v horách, návštěva laser game, a také různé teambuildingové soutěže, či jiné akce.

5 PROBLEMATIKA VYSOKÉ MÍRY ODCHODŮ

Vysoká míra odchodů firmě přináší negativní dopad na fungování společnosti jako celku, jak z pohledu kvality provedené práce, tak i z hlediska vynaložených nákladů na získávání nových zaměstnanců, zaškolení. Odchody se odrážejí ve spokojenosti ostatních zaměstnanců.

Tato část práce bude vycházet ze stanovené hypotézy, že zaměstnanci z firmy odchází z důvodu nevyhovujícího vztahu a navázané komunikace mezi nimi a mezi CEO firmy. Dalším problémem by mohlo být, že zaměstnanci nemají možnost dostatečného karierního růstu, po poměrně krátké době ve firmě nemají možnost se více naučit, a tak odchází z firmy za lepší pracovní nabídkou.

V dnešní době, kdy je velice nízká míra nezaměstnanosti v ČR, může být těžké udržet si zaměstnance, to ale neznamená, že je to nemožné. Ve firmě XYZ od května roku 2017 odešlo do března 2018 přes osmdesát pět procent zaměstnanců. Ke zkoumání odchodů byla získána data za období od května roku 2017 do března 2018.

„Obecná míra nezaměstnanosti 15-64letých (podíl nezaměstnaných k ekonomicky aktivním, tj. součtu zaměstnaných a nezaměstnaných) očištěná od sezónních vlivů dosáhla v lednu letošního roku 2,4 % a meziročně se snížila o 1,0procentního bodu.“ (Český statistický úřad, 2018)

Křeček (2018) uvádí, že míra nezaměstnanosti v ČR v lednu 2018 byla 3,9 %.

Firma XYZ zaměstnává lidi, kteří pracují v Praze, díky nízké míře nezaměstnanosti je pro firmu těžké udržet si zaměstnance, jedním z důvodů může být i možnost zaměstnanců získat další nabídky od konkurenčních firem v hlavním městě.

„Míra nezaměstnanosti v Praze je nejnižší ze všech krajů.“ Konkrétní míra nezaměstnanosti je v hlavním městě Praze 2,3 procenta. (Financinovinovy.cz, 2018)

5.1 Míra odchodů

Pro výpočet míry odchodů je nutné znát počet, kolik zaměstnanců bylo kdy zaměstnáno ve firmě a kolik zaměstnanců který měsíc odešlo.

V tabulce 5 je možné vidět, kolik zaměstnanců, ve který měsíc pracovalo ve firmě XYZ v roce 2017 a 2018.

Tabulka 5 - Stav zaměstnanců od května 2017 do března 2018

Měsíc/Rok	5/17	6/17	7/17	8/17	9/17	10/17	11/17	12/17	1/18	2/18	3/18
Počet zaměstnanců	12	13	13	13	13	11	12	12	9	9	8

Zdroj: autorka na základě firemních dat

Pro porovnání je níže uvedeno, jaký počet zaměstnanců firma průměrně zaměstnávala během tohoto období.

Rovnice 4 - Průměrný počet zaměstnanců na měsíc

Průměrný počet zaměstnanců

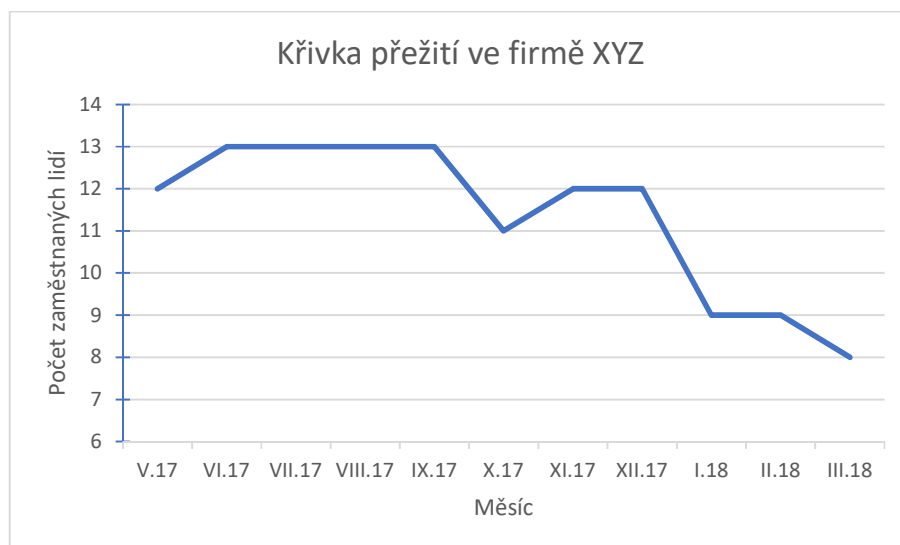
$$= \frac{\text{součet všech zaměstnanců zaměstnaných v jednotlivých měsících}}{\text{součet porovnávaných měsíců}} = 11,36$$

Zdroj: autorka

Firma XYZ zaměstnávala v průměru měsíčně od května 2017 do března 2018 jedenáct až dvanáct zaměstnanců.

Míra odchodů ve firmě XYZ se dá zobrazit pomocí křivky přežití, v následujícím grafu je zachyceno, kolik lidí pracovalo ve firmě v květnu 2017 a jak se situace vyvíjela do března 2018.

Graf 1 - Křivka přežití ve firmě XYZ



Zdroj: autorka na základě firemních dat

V tabulce 6 lze vidět, kolik zaměstnanců, ve který měsíc odešlo z firmy XYZ v roce 2017 od května do prosince a v roce 2018 od ledna do března.

Tabulka 6 - Počet odchozích zaměstnanců od května do března

Měsíc/Rok	5/17	6/17	7/17	8/17	9/17	10/17	11/17	12/17	1/18	2/18	3/18
Počet odchozích zaměstnanců	1	1	0	2	1	2	0	1	3	0	1

Zdroj: autorka na základě firemních dat

Po zadání dat do rovnice č. 5 byla vypočítána míra odchodů. V následující tabulce je zobrazeno, jak se míra odchodů vyvíjela během měsíců květen až prosinec 2017 a dále měsíců leden až březen 2018.

Rovnice 5 - Výpočet míry odchodů za měsíc

$$\text{Míra odchodů} = \frac{\text{počet zaměstnanců, kteří během jednoho měsíce z organizace odešli}}{\text{průměrný počet zaměstnanců organizace v tomtéž měsíci}} * 100$$

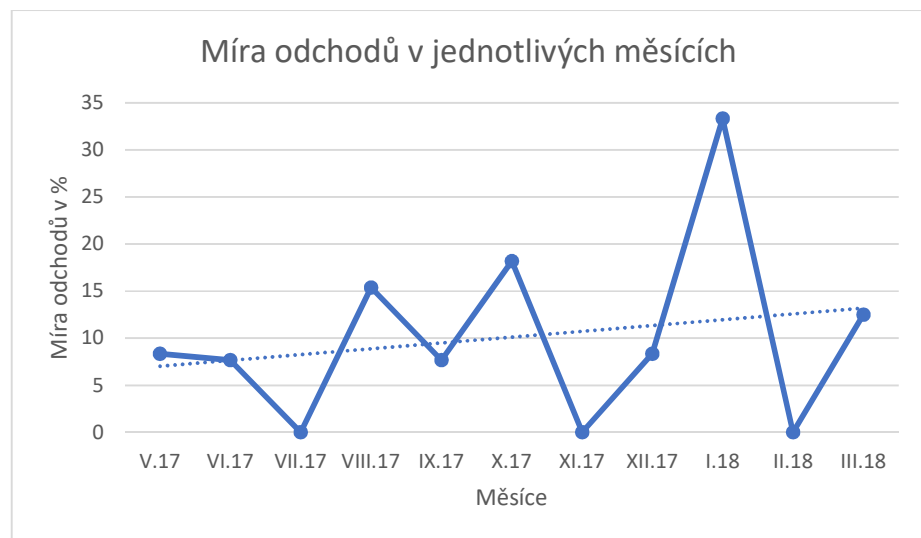
Zdroj: autorka

Tabulka 7 – Míra odchodů v jednotlivých měsících

Měsíc/Rok	5/17	6/17	7/17	8/17	9/17	10/17	11/17	12/17	1/18	2/18	3/18
Míra odchodů v %	8,33	7,69	0	15,38	7,69	18,18	0	8,33	33,33	0	12,5

Zdroj: autorka na základě firemních dat

Graf 2 – Míra odchodů v jednotlivých měsících



Zdroj: autorka

V tabulce č. 8 a následujícím grafu je vidět, že míra odchodů byla nejvyšší v lednu 2018 a to 33,33 %. Nulová míra odchodů byla v červenci, listopadu a v únoru. Výpočet průměrné míry odchodů celkem během těchto měsíců ve firmě XYZ je odvozen od součtu jednotlivých měr za pozorované měsíce v podílu ku počtu pozorovaných měsíců. Celková míra odchodů ve zkoumaném období činí 10,13 %.

5.2 Míra stability

Pro výpočet míry stability byl použit vzorec, ve kterém se projevuje závislost celkového počtu zaměstnanců zaměstnaných ve firmě alespoň jeden rok a celkového počtu zaměstnanců zaměstnaných ve firmě před rokem.

Rovnice 6 - Index stability

$$\text{Index stability} = \frac{\text{počet lidí s jedním a více roky zaměstnaných v org.}}{\text{počet lidí zaměstnaných před rokem}} * 100$$

Zdroj: Armstrong (2015, s. 301)

Tabulka níže zobrazuje míru stability ve firmě XYZ od května 2017 do března 2018.

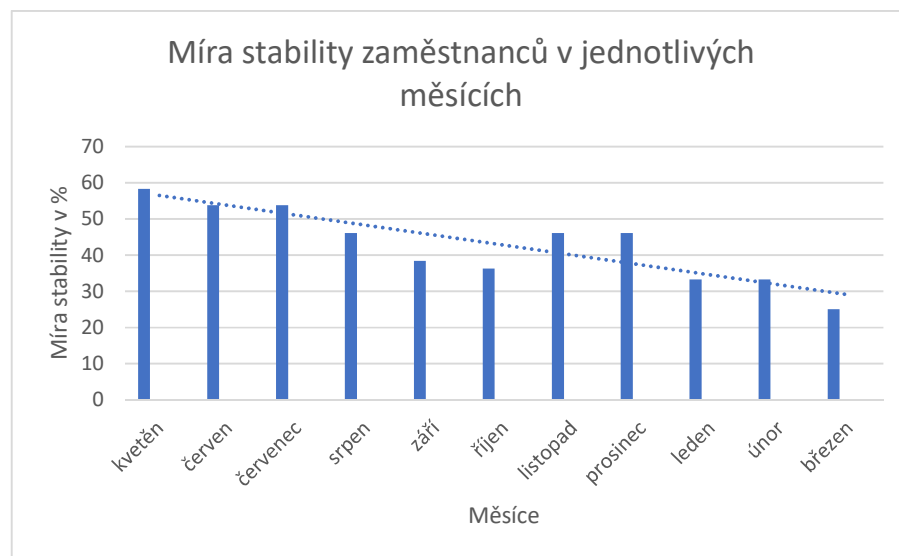
Tabulka 8 - Míra stability v jednotlivých měsících

Mě- sic/Rok	5/17	6/17	7/17	8/17	9/17	10/ 17	11/ 17	12/ 17	1/18	2/18	3/18
Míra stabi- lity v %	58,3	53,8	53,8	46,1	38,4	36, 3	41, 6	41, 6	33,3	33,3	25,0

Zdroj: autorka

V grafu je vidět, jak se postupně s po sobě jdoucími měsíci stále snižuje index stability zaměstnanců ve firmě. Nejvyšší míra stability byla v květnu 2017 a nejnižší v posledním pozorovaném měsíci.

Graf 3 - Míra stability v jednotlivých měsících



Zdroj: autorka

Pro zjištění průměrné míry stability celkem během pozorovaných měsíců použijeme vzorec, který je odvozen od součtu jednotlivých měr

stability za pozorované měsíce v podílu ku počtu pozorovaných měsíců.

Rovnice 7 - Průměrná míra stability celkem

$$\text{Průměr} = \frac{461,5}{11} = 41,95 \doteq 42\%$$

Zdroj: autorka

Průměrná míra stability celkem během těchto měsíců ve firmě XYZ činí 42 %.

5.3 Angažovanost před odchodem

Určitý ukazatel, zdali je zaměstnanec ve firmě spokojen, se může projevovat i v míře angažovanosti. Pokud se přestane zapojovat do společných aktivit, nechodí tolik na společné akce, nebo přijde pozdě, můžeme i to brát zčásti jako symbol, že ve firmě není spokojený. Není tomu tak vždy, a proto je důležité jen přihlížet k tomu to faktu, ale nevyvozovat z něj následky v plné míře. Zaměstnanec může mít například zdravotní, či osobní potíže, a tak menší aktivitu nemůžeme přikládat k důvodu, že se mu ve firmě nelíbí a plánuje odchod. Míra angažovanosti se také může projevit v počtu odpracovaných hodin, pokud zaměstnanec standardně pracoval 160 hodin za měsíc a postupně pracuje méně času, může být důvod hledán právě ve spokojenosti s prací a plánovaným odchodem.

Tento ukazatel se u bývalých zaměstnanců firmy XYZ projevil, u každého však v jiné míře.

V následující tabulce lze vidět, kolik hodin pracovali zaměstnanci posledních 5 měsíců před ukončením spolupráce ve firmě.

Tabulka 9 - Počet odpracovaných hodin před ukončením spolupráce

ANGAŽOVANOST	POČET HODIN ODPRACOVANÝCH PŘED UKONČENÍM SPOLUPRÁCE				
KDO/MĚSÍC	5.	4.	3.	2.	1.
RESPONDENT 1	167	125	156	143	49
RESPONDENT 2	132	165	72	23	25
RESPONDENT 3	-	-	21	89	37
RESPONDENT 4	72	88	90	28	68
RESPONDENT 5	116	168	166	46	123
RESPONDENT 6	106	97	102	41	62
RESPONDENT 7	102	38	79	0	19
RESPONDENT 8	87	75	72	92	85
RESPONDENT 9	-	-	83	81	39
RESPONDENT 10	100	139	111	106	91
RESPONDENT 11	-	82	77	65	30

Zdroj: autorka na základě firemních dat

V tabulce je vidět, že čím více se blížil odchod z firmy, tím méně většina zaměstnanců pracovala. Snížení angažovanosti se u některých projevilo nejvíce v předposledním měsíci, v posledním měsíci museli odevzdat práci, na které doposavad dělali, a proto mnohdy odpracovali více hodin za měsíc. Tito zaměstnanci většinou ukončili spolupráci s firmou během jednoho měsíce od té chvíle, kdy zprávu řekli zaměstnavateli, nebo svému manažerovi. U některých respondentů se tedy dalo předem předpokládat, že něco není v pořádku. Tohoto výskytu si můžeme nejvíce všimnout u respondentů 2, 4, 5 a 6.

5.4 Rozhovory s bývalými zaměstnanci

Pro zjištění důvodů odchodů z firmy XYZ byla použita metoda výzkumu formou polostrukturovaného rozhovoru po odchodu zaměstnance z firmy.

Po předchozím průzkumu zájmů byly stanoveny otázky, které byly následně zodpovězeny respondenty. V průběhu rozhovoru se u každého dotazovaného měnilo pořadí pokládaných otázek podle toho, jakým způsobem bývalý zaměstnanec odpovídal a do jaké míry sdělil detaily ke konkrétnímu tématu. Díky osobnímu setkání s respondenty bylo možné vidět, jakým způsobem se k tématu vyjadřují, odhalit jejich postoje a projevy, což napomohlo k bližšímu poznání respondentů a pochopení jejich názorů, pocitů a zkušeností.

Rozhovor pomohl získat kvalitativní data, ze kterých je následně odvozen návrh řešení konkrétní situace. Po následné analýze dat byly zpracovány statistické výsledky, které přináší kvantitativní výstup.

5.4.1 Otázky kladené při rozhovorech

Odcházející zaměstnanci byli dotazováni všichni postupně na stejné otázky, během výstupních pohovorů byli mimo pracovní prostředí.

Co Vás přimělo k odchodu z firmy?

Na otázku, co respondenty přimělo k odchodu z firmy byly odpovědi různé.

Nejčastěji se objevoval důvod neshody s výkonným ředitelem firmy. Zaměstnancům nevyhovovala společná spolupráce, stěžovali si na komunikační nedorozumění, neshody, pocit nedocení a nedůvěry v ně. Někteří si stěžovali na neplnění slibů ze strany CEO, po nastavení společných cílů zaměstnanec cíle splnil, ale nedostal smlouvenou odměnu, CEO posléze změnil stanovené cíle a tvrdil, že práce není odvedena, jak měla být podle dohody.

Někteří z respondentů mluvili o pocitu nedocení a velké marnosti (pramenící z toho, že CEO vždy „tlačil“ své podřízené do toho, aby svou práci před ním obhajovali) – respondenti měli pocit, že se mu takto nedostává prostoru pro vymýšlení nových věcí.

Pro respondenty výkonný ředitel působí, jako by se se zaměstnanci nechtěl bavit, nechtěl s nimi sdílet kancelář, nezajímaly ho aktuální problémy zaměstnanců. Na bývalé zaměstnance jejich CEO vyvolává pocit, že se nechce snížit na jejich úroveň. V rozhovoru respondenti

uvedli, že cítí, že s nimi výkonný ředitel nechce trávit pracovní dobu, často sedí v jiné místnosti sám, přitom v hlavní kanceláři obvykle pracují všichni dohromady.

Respondenti si dále stěžovali na mikromanagement, centralizovanost – CEO rozhoduje o všem. Spousta malých detailů je ve výsledku schvalována nebo zamítána pouze výkonným ředitelem. Zaměstnanci byli nespokojeni s pomalým jednáním ze strany vedení v případě, kdy byl zaměstnanec s podmínkami či náplní práce nespokojený.

Krom toho se také často v rozhovorech mluvilo o náplni práce, která zpočátku neodpovídá popisu pracovní náplně při pohovoru, poté je to nespokojenost z hlediska stejnorodé a monotónní práce, stereotypu, ale také malé možnosti kariérního růstu.

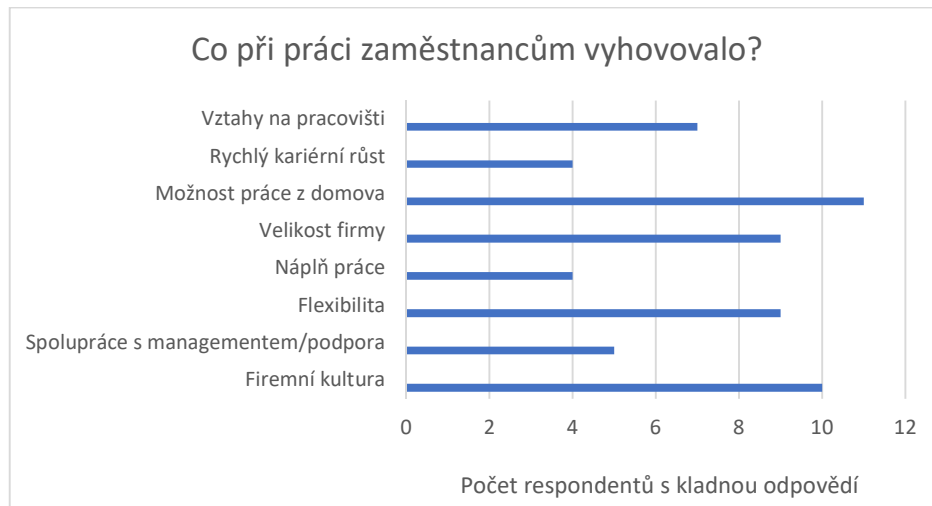
Co Vám na práci ve firmě XYZ vyhovovalo?

U otázky, co v práci vyhovovalo nejlépe, respondenti nejčastěji mluvili o firemní kultuře, spolupráci s managementem, o firemních akcích, kreativitě, kterou mohly uplatňovat při práci, flexibilitě, často zdůrazňovali podporu od kolegů, někteří vyzdvihli náplň práce, možnost práce na samostatném projektu, možnost chodit na schůzky s klientem, hledat a řešit konkrétní problémy.

Jako velikou výhodu považovala většina bývalých zaměstnanců u firmy její velikost, a konkurenční výhodu, že je to jediná konzultantská firma v ČR, která není korporátní. Dále se v odpovědích objevovala spokojenost se zájem vedení, či managementu o práci s lidmi a otevřenost k některým tématům.

Jeden z respondentů odpověděl, že zpočátku mu vyhovovala náplň práce, to se ale později změnilo. Dále vyzdvihl různorodost, flexibilitu, možnost práce z domova, rychlý kariérní růst, vztahy na pracovišti, ale později dodal, že i vztahy se ke konci pokazily.

Graf 4 - Co při práci zaměstnancům vyhovovalo



Zdroj: autorka

V grafu je vidět, že nejvíce respondentům v práci vyhovovala možnost práce z domova, její flexibilita a firemní kultura. Naopak nejméně lidí uvedlo náplň práce a rychlý kariérní růst jako věc, kterou by vyzdvihli. Podle odpovědí ti, kteří nezmínili právě rychlý kariérní růst se nedostali na manažerské pozice, jelikož pozice byly v tu chvíli obsazeny. Dva z respondentů pracovali na pozici HR specialisty, a proto ani neměli možnost posunu na vyšší pozici.

Co by se mělo změnit, abyste se rozhodl ve firmě zůstat?

Během rozhovorů respondenti uvedli jako podmět ke změně vstřícnost, loajalitu, ochotu a důvěru ze strany zaměstnavatele.

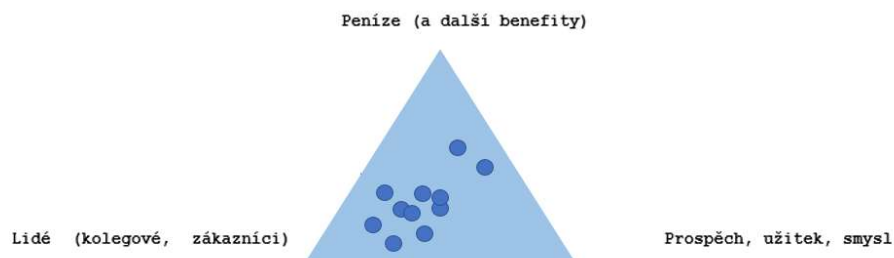
Dále byla uvedena změna organizační struktury, zaměstnanci si stěžovali na systém vedení. Firmu vede pouze jeden výkonný ředitel, z toho důvodu není možnost, jak změnit zavedený systém, nikdo jiný nemá ve firmě tak hlavní slovo, jako on. Ve firmě není nikdo, kdo by mohl ovlivnit názor výkonného ředitele, pokud někdo zastává opačné východisko, v mnoha případech na jeho názor není brán ohled, nebo názor není přijat. Nejvíce se k této změně přikláněl zaměstnanec, který ve firmě pracoval již od roku založení firmy XX, měl mnoho zkušeností z oboru, chtěl se stát partnerem, ale nebylo mu to umožněno, a tak z firmy odešel.

Ostatní zaměstnanci navrhovali, aby se výkonný ředitel více bavil se svými zaměstnanci, seděl s nimi ve společné kanceláři a nebyl zavřený stranou. Byla zmíněna i větší variabilita náplně práce.

Kam byste se umístil v trojúhelníku motivace?

Většina respondentů na otázku, kam by sebe umístili v trojúhelníku znázorňujícím potřeby, které konkrétního zaměstnance pomáhají udržet v práci, položila prst blízko k lidskému faktoru. Pro mnoho bývalých zaměstnanců představovali ostatní lidé na pracovišti důležitý faktor, mohli se s nimi bavit, sdílet zážitky, požádat je o radu, když se nacházeli ve složité situaci, nebo řešili nějaký problém. Jejich kolegové pro respondenty představovali kamarády, díky nim se jim pracovalo lépe. Dva z respondentů se více přikláněli prospěchu a k faktoru peněz a dalších benefitů. Jeden z těchto zaměstnanců uvedl, že dříve by své těžiště motivace cítil spíše blíž k lidem, svým klientům a kolegům, ale během posledních měsíců v práci hodně ztratil důvěru ve svého nadřízeného, výkonného ředitele, nedokázal s ním otevřeně mluvit, pokud projevil vlastní názor, mnohdy byl zamítnut a vůbec se nad ním nikdo nezamyslel, a proto pro něj nyní představuje hlavní motivátor finanční odměna.

Obrázek 4 - Trojúhelník motivace



Zdroj: autorka

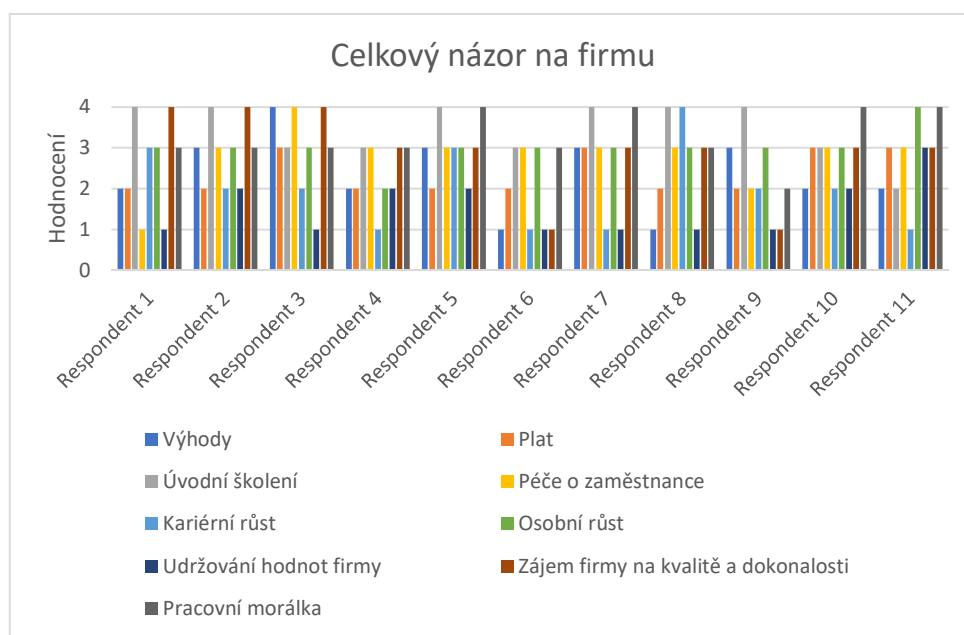
Jeden z respondentů mluvil o faktu, že on v práci je hlavně kvůli lidem, jeho klienti a kolegové pro něj představují největší těžiště motivace, tento faktor propojil s tím, že pokud se věnuje svému klientovi, cítí, že mu je prospěšný, užitečný a jeho práce dává smysl.

Jaký je Váš celkový názor na firmu?

V otázce zaměřující se na celkový názor bývalého zaměstnance na firmu XYZ respondenti při rozhovoru hodnotili jednotlivá témata pomocí bodů. Škála hodnocení se dělila na body. Bod 4 znamenal vynikající názor, bod 3 byl dobrý, bod 2 představoval uspokojivý a bod 1 znamenal chabý názor.

Respondenti byli postupně dotázáni na všechny témata a ke svému hodnocení mohli přidat i slovní komentář.

Graf 5 - Celkový názor na firmu



Zdroj: autorka

V grafu je vidět, kteří respondenti byli spokojeni s danými tématy a do jaké míry. U těch témat, kam hodnoty dosahují nejvýše se projevila nejlepší názor na dané téma.

Pomocí četnosti lze vyjádřit, jak často se určitá hodnota vyskytuje v konkrétním souboru údajů.

Absolutní četnost vypočítaná z celkového množství odpovědí. Z jedenácti respondentů šest zaměstnanců odpovědělo, že mají vynikající názor na téma Úvodní školení. To znamená, že absolutní četnost odpovědí vynikající u téma Úvodní školení je 54,54 %.

Relativní četnost vyjadřuje podíl změny vůči souhrnnému počtu získaných údajů. Z údajů můžeme odvodit výsledek pro relativní četnost odpovědí vynikající u téma Úvodní školení, který je 0,54.

Relativní četnost u otázky karierní růst s odpovědí vynikající je 0,09. Člověk, který odpověděl na otázku bodem 4 (vynikající) ze škály je zaměstnanec, který měl možnost dostat se postupně až na seniorní pozici.

Dále je zajímavé, že u tématu Udržování hodnot firmy s odpovědí chabé přišlo 6 respondentů, k tématu se více rozmluvili až u otázky zaměřené na hodnoty, tam ale dva z respondentů svou původní odpověď přehodnotili, v této otázce je zaznamenán původní názor. Výsledek udává výši relativní četnosti 0,54.

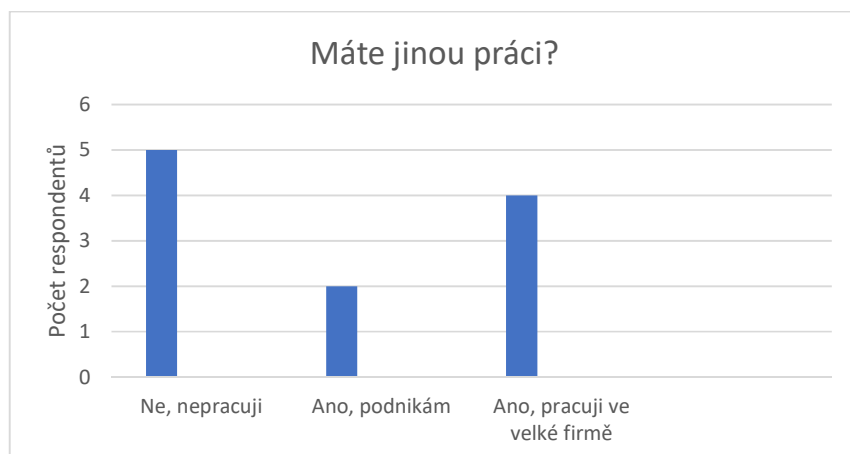
Máte jinou práci? Pokud ano, jak byste ji porovnal vzhledem k vaší poslední práci ve firmě XYZ?

U otázky týkající se jiné práce, do které eventuálně zaměstnanci nastoupili čtyři lidé z respondentů odpověděli, že začali pracovat v korporátní firmě. O svých nadřízených mluvili velice pozitivně. Za negativní považovali, že je firma méně přátelská, nemají tolik možností se seznámit se všemi kolegy na tak vysoké úrovni. Naopak se ale cítí lépe ve smyslu, že si připadají, že pro firmu mají význam, spadají do velké úspěšné firmy, práce je více motivuje, nabízí lepší zázemí a více benefitů. A ve firmách mohou snadno kariérně růst na rozdíl od firmy XYZ.

Dva respondenti mluvili o vlastním podnikání. Díky firmě XYZ si vytvořili přátelství mezi sebou a nyní se snaží o vybudování vlastní značky. Tato firma je z jiného odvětví, ale propojuje společné zájmy obou bývalých zaměstnanců.

V grafu 6 je vidět poměr zaměstnanců, kteří jsou nově zaměstnaní, zaměstnanců, kteří začali podnikat a těch, kteří v době rozhovoru zatím neměli novou práci.

Graf 6 – Nová pracovní pozice

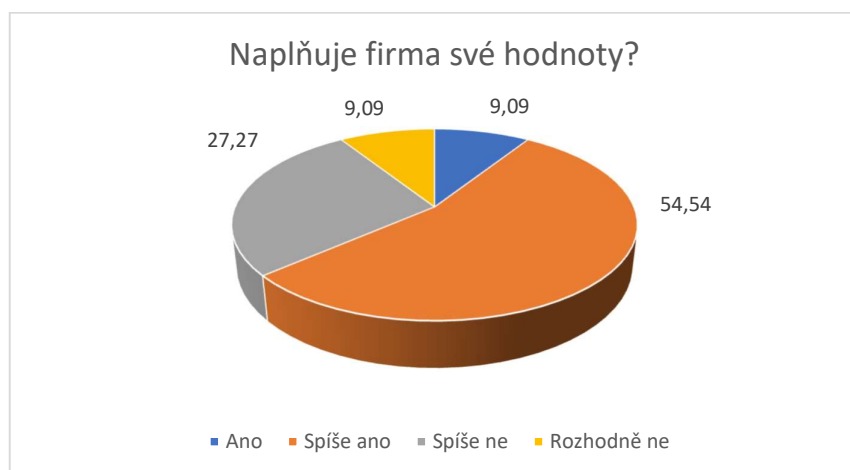


Zdroj: autorka

Myslíte si, že firma naplňuje své firemní hodnoty? Pokud ne, které hodnoty nenaplňuje a jak se to dá podle Vás zlepšit?

V grafu 7 je vidět poměr názorů bývalých zaměstnanců, kteří se vyjadřovali k naplnění firemních hodnot ve firmě.

Graf 7 – Naplnění firemních hodnot



Zdroj: autorka

Méně, než polovina respondentů odpověděla, že si spíše nemyslí, nebo nemyslí, že by firma naplňovala firemní hodnoty. Bývalí zaměstnanci,

kteří na otázku odpověděli negativně měli problém s hodnotami Fun, Result a Trust.

V otázce zaměřené na firemní hodnoty a jejich využití se jednomu z respondentů nelíbilo, že se ve firmě zneužívá u hodnoty FUN gamifikace a kamarádství pro zakrytí reálných problémů a nezdravých věcí, které se dějí. Sám uvedl, že do firmy nastoupil s pokroucenými očekáváními – předpokládal, že to, co se ukazuje navenek ve skutečnosti funguje, proto doporučil, aby byl přehodnocen proces náboru a zaměstnavatelské značky, aby mohli být firemní hodnoty a principy, jakým způsobem se ve firmě pracuje, jednoznačně komunikované.

Jeden z respondentů si ze začátku ani nemohl vzpomenout, jaké hodnoty firma uznává, jeho odpověď byla silně negativní. vzhledem k hodnotě Result-zaměstnanec vypověděl, že firma nenabízí kvalitní produkt, protože v odvětví nemá konkurenta, nemusí se tolik snažit. Dodal, že pokud se na trhu nevyskytne konkurence, firma nemá impuls ke zlepšení, a tak produkty nezmění. Dále nesouhlasí s hodnotou Trust-zaměstnavatel se v minulosti nepostavil za zaměstnancovo nářky, nezastal se ho v nepříjemné situaci před klientem. Tyto nepříjemné vzpomínky si zaměstnanec uchoval přes půl roku a dodnes s nimi není zcela vyrovnaný. Respondent navrhoval, aby pro obnovení Trust CEO firmy respektoval své zaměstnance, uvědomil si, že lidé přidávají hodnotu jak firmě, tak všem produktům nabízeným danou firmou, výkonný ředitel by měl začít brát zaměstnance jako sobě rovné a věřit jim.

Na hodnotu Trust si stěžoval i další ze zaměstnanců, necítí žádný vztah mezi ním a výkonným ředitelem. V posledních měsících respondent pociťoval silnou nedůvěru, nulovou podporu, špatnou komunikaci, nekompletní zápisy od CEO.

Poslední z respondentů, který nesouhlasil s naplněním hodnot ve firmě XYZ, uvedl, že má pocit nefunkčnosti hodnoty Trust, odvolával se na špatnou komunikaci a neplnění stanovené dohody ohledně cílů a práce.

6 NÁVRH ŘEŠENÍ

Pro snížení odchodů a následnou stabilizaci zaměstnanců ve firmě XYZ se nabízí vycházet z důvodů, proč odešli předchozí zaměstnanci.

Pomocí SWOT analýzy lze zjistit, silné a slabé stránky, na které se firma následně může zaměřit a pomocí jich se snažit o stabilizaci zaměstnanců.

SWOT ANALÝZA:

- **Silné stránky**

- o Zajímavá práce
- o Možnost dostat se k zajímavým projektům
- o Možnost karierního růstu
- o Možnost osobního růstu
- o Firemní kultura
- o Kolektiv

- **Slabé stránky**

- o Málo zkušených lidí
- o Špatný leadership
- o Monotónní náplň práce
- o Pokud je ve hodně zaměstnanců, ostatní mají málo příležitostí k růstu
- o Komunikace CEO se zaměstnanci
- o Uznání a pochvala
- o Otevřená komunikace
- o Stanovení reálných a splnitelných cílů

- **Příležitosti**

- o Růst firmy s novými zaměstnanci
- o Zavedení nových produktů
- o Založení týmu s novým zaměřením
- o Rozšíření více do zahraničí

- **Hrozby**

- o Málo schopných zaměstnanců
- o Neschopnost prodat produkty
- o Odchody klíčových zaměstnanců

6.1 Náplň práce a karierní růst

- Presentace nabízené pozice,
- Variabilita práce,
- Řízení talentů

Hned na začátku celého procesu, při výběru zaměstnanců, by se měla firma XYZ zaměřit na prezentaci nabízené pozice. Pro představení volné pozice nových uchazečům je nutné uvést pozici v reálném světle. Pokusit se co nejlépe vystihnout náplň práce, jak bude práce probíhat, komu bude zaměstnanec práci odevzdávat a jakým způsobem, jak často, v jaké formě. Pokusit se co nejlépe popsat firemní kulturu, zvyklosti a zavedené systémy. Dále také jasně vysvětlit, jakou odměnu nový zaměstnanec za odvedenou práci získá. Lidé si často stěžovali na náplň práce, neodpovídala jejich představám, proto je nutné hned na začátku přesně vydefinovat, k čemu se během kariéry zaměstnanci mohou dostat.

Proces adaptace se dělí na dvě základní části, je to „pracovní adaptace“, ve které se nový zaměstnanec učí a zvyká si na nové věci z hlediska výkonu práce. Druhá část se nazývá „sociální adaptace“ při které se zaměstnanec seznamuje se sociálními podmínkami. (Pauknerová, 2012, s. 215)

Pokud chceme zaměstnance stabilizovat, je nutné přihlížet na obě části adaptace.

Možnost, jak udělat náplň práce atraktivnější je i umožnit větší variabilitu práce. Poskytnout zaměstnancům možnost, aby po části dne změnili aktivitu, kterou doposavad vykonávali. Změna aktivity napomáhá větší koncentraci, zaměstnanci se mohou více soustředit, práce je tolik neomrzí, mohou se více těšit až dokončí určitou část na následnou změnu. Při střídání aktivit může zaměstnanec střídát fyzicky náročnější práci s prací, která je spíše psychicky náročná, pokud se charakter práce střídá, tělo si lépe odpočine a dokáže následně vyvinout větší koncentraci.

Pracovní místa by měla požadovat různé schopnosti. Práce by měla být zpětně hodnocena a měla by podporovat rozvoj a vzdělávání pracovníků. Zároveň by měla umožnit zaměstnanci stabilitu mezi osobním a pracovním životem. (Armstrong, 2015, s. 306)

Jeden z možných způsobů stabilizace zaměstnanců ve firmě XYZ je řízení talentů, jehož cílem je ty zaměstnance, kteří mají potenciál, jsou výkonní a schopní, udržet ve firmě a dát jim možnost se dále rozvíjet. (Armstrong, 2015, s. 261) Pokud víme, že ve firmě máme, nebo v budoucnu budeme mít volné některé manažerské pozice, je dobré stávající zaměstnance připravovat na postupný kariérní růst. Důležité je, pobavit se se zaměstnanci, jestli o růst mají zájem a kam jejich práce směřuje. Pro lepší orientaci je vhodné vytvořit kariérní plán, který se každý půl rok ohodnotí a následně se nastaví nové cíle.

6.2 Komunikace a uznání

- Pravidelné porady,
- Přesný zápis z jednání,
- Stanovení reálných a splnitelných cílů,
- Komunikace CEO se zaměstnanci – obnovení hodnoty Trust,
- Projev uznání,
- Otevřená komunikace,
- Přechodně jednoduchá pravidla pro efektivní komunikaci,
- Kanál pro usnadnění průchodu informací
- Komunikační hry

Jedním ze způsobů sdělování informací je pravidelná schůzka, na které se mohou předávat aktuální informace o dění na pracovišti. (Bednář, 2018, s. 42)

Pravidelnými poradami můžeme pomoci komunikaci, jelikož zaměstnanci budou mít možnost dozvídat se informace s vyšší frekvencí. Mají možnost si zvyknout na systém a sami budou mít například rozmyšlené, co by sami chtěli sdělit ostatním kolegům.

Pro lepší komunikaci a výsledky práce je nutné používat zápis z porad. V zápise by mělo být obsaženo, co je cílem práce, jaké si

účastníci nastavili podmínky pro splnění úkolu, co se stane, pokud se vše povede a jaké následky přináší neúspěch. Posléze je nutné nahlédnutí do poznámek a posouzení naplnění cíle.

Cíl by měl být vždy nastavený tak, aby byl dostatečně konkrétní, abychom mohli porovnat, do jaké míry byl splněn, měl by být vhodný, aby bylo možné ho naplnit, odpovídající vzhledem ke zdrojům a předem omezený časem. (Management mania, 2015)

Do procesu stabilizace zaměstnanců je důležité zapojit i firemní kulturu. Firemní kultura může být oporou loajalitě a může napomoci udržení zaměstnanců. Výkonný ředitel by měl sedět alespoň část dne s ostatními zaměstnanci v kanceláři. Ukázal by tak větší otevřenost a sounáležitost s týmem. Měl by být vidět jeho zájem o podřízené, o to, jak se lidé mají, na čem pracují, jestli je práce baví, kam směřují. Také je důležité, aby se CEO snažil o obnovení důvěry, pokud zaměstnanci něco slíbí, měl by slib dodržet, měl by si udržovat se zaměstnanci dobré vztahy, podřízené by měl podporovat a věřit jim.

Pokud se má zaměstnanec cítit dobře, musí vidět, že si nadřizený cení jeho práce. Dává mu náročnější úkoly, nechává ho pracovat samostatně. Pro dobré vztahy na pracovišti a následnou stabilitu lidských zdrojů je důležité být navzájem sobě otevření. (Peníze k motivaci nestačí.)

Ve firmě by bylo dobré nastavit vhodné podmínky pro otevřenou komunikaci, jelikož zdravý kolektiv se pozná podle toho, že dokáže běžně mluvit o tom, co se komu líbí a nelíbí na fungování druhého. Zpětná vazba se ve firmě XYZ dává jen na práci druhých, mělo by se zavést konverzace o spolupráci, ale i všedních problémech.

Jednou z možností pro efektivnější komunikaci je přechodné nastavení pravidel, např. neříkat argumenty, proč se dotyčnému něco nelíbí a místo toho přemýšlet, jak se myšlenky dají rozvinout dále.

Pro průchod informací může firmě pomoci využívání komunikačních kanálů, jedním z nich může být např. časopis, ve kterém firma píše tradiční články, tento časopis může být například zaměřen na historii, co se během kvartálu firmě podařilo, jaké projekty dokončila, či s kým novým navázala firma spolupráci.

Pro zlepšení komunikace mohou posloužit i informace zveřejněné na společné nástěnce (Bednář, 2018, s. 42), fotky týmů, plánky budovy, rozpracované projekty, ale také interní gamifikace, cokoli, co je s firmou, nebo s jejími zaměstnanci spojeno. Tato nástěnka může pomoci při motivaci ostatních zaměstnanců. Pokud se jim něco podaří, budou se moci úspěchem pochlubit před ostatními.

Krom toho je vhodné pro zlepšení komunikace zapojit aktivity, jako jsou hry, které napomáhají efektivní komunikaci.

Pro zlepšení komunikace si lze zahrát například tuto hru: na začátku dne se položí do kanceláře oblíbený nápoj nebo potravina všech zaměstnanců, může to být např. ovoce. Pro uvedení hry se stanoví pravidla, pokud si zaměstnanec bude chtít vzít ovoce ze stolku, bude muset ostatním sdělit jednu věc, která ho trápí a rád by jí s ostatními vyřešil. Všichni se nad tématem zamyslí a společně proberou, jak by se situace dala vyřešit. V uvedeném případě tak ovoce poslouží jako spouštěč při řešení konfliktů, či nedorozumění a problémů. Cílem hry je zlepšit komunikaci a pomoci projevu negativních emocí. (Evangelu, Fridrich, 2011, s. 58)

6.3 Motivace

- Motivační hry,
- Motivační citáty zahrnující hodnoty,
- Péče o zaměstnance,
- Podpoření leadershipu,
- Nastavení správného očekávání u psychologické smlouvy

Pro zvýšení motivace v práci je vhodné zapojit zajímavé aktivity, které jsou navázány na hodnoty firmy. Tyto aktivity následně mohou pomoci upevnění vztahů a utužení kolektivu. Pomocí motivačních her zjistíme, co zaměstnance motivuje, v čem jsou spokojeni a v čem ne. Jednou z her může být např. znázornění loga firmy. Zaměstnanci mají za úkol společně bez mluvení zakreslit na papír firemní logo a do obrázku zakomponovat sami sebe. Díky tomu může personalista pozorovat, kdo s kým jak spolupracuje, míru loajality, komunikační schopnosti, a také kde v týmu se vidí. (Evangelu, Fridrich, 2011, s. 15)

Pokud chceme vytvořit jako nástroj motivace zaměstnanců např. příjemné pracovní prostředí, můžeme potřeby zaměstnanců zjistit pomocí hry, která nám napoví, jak by si přáli, aby kancelář vypadala. Díky individuální práci se personalista dozví jednotlivé potřeby zaměstnanců, jejich motivátory, ale také srozumitelnost a specifičnost ve vyjadřování jednotlivých účastníků. (Evangelu, Fridrich, 2011, s. 36)

Jako nástroj motivace může být posoužit i citát, který firma zvolí pro každý týden. Tyto citáty mohou být zaměřeny na firemní hodnoty.

Zaměstnavatel by se měl dále snažit vylepšit systém péče o zaměstnance, zajímat se o potřeby druhých, pečovat a starat o ně, či poskytovat poradenskou péči.

Firma XYZ by měla zapracovat na vytvoření stabilního týmu, snažit se podpořit leadership, dále rozvíjet zaměstnance v jednotlivých týmech a udržovat a vyvíjet teamovou spolupráci.

Pokud zaměstnanec přichází do firmy, má jistě očekávání od psychologické smlouvy, firma by se měla snažit nastavit správné očekávání od psychologické smlouvy, aby nově příchozí, ale i stávající zaměstnanci věděli, co mohou od práce a od zaměstnavatele v budoucnu čekat.

6.4 Odměňování

- Přiměřená a konkurenceschopná odměna za odvedenou práci,
- Opora v personalistovi

Pokud chce firma stabilizovat zaměstnance, měla by věnovat svou pozornost i systému odměňování. Zaměstnavatel by se měl soustředit na odměny, které nejsou nastaveny tak, že by dokázaly konkurovat podobným pozicím v jiných firmách, nebo na odměny, které jsou nastaveny příliš nízko, vysoko, anebo nespravedlivě. (Armstrong, 2015, s. 306)

Možnou pomocí při stabilizaci zaměstnanců je i změna stylu odměňování. Firma XYZ by mohla zavést více složek mzdy a tím zvýšit angažovanost a pracovní výkon svých zaměstnanců. Pomocí odměn udělených

za dokončenou zakázku by zaměstnanec získal jednorázový bonus, ten by ho motivoval při další práci. Touto cestou by zaměstnavatel měl možnost projevit spokojenost s odvedenou prací svých podřízených.

Zaměstnanci by měli vědět, že v případě, kdy budou s odměňováním nějakým způsobem nespokojeni, mají vždy možnost přijít za personálistou a vše vyřešit s ním, pracovník z personálního oddělení by měl být zaměstnancům oporou a tvořit pomyslný most k výkonnému řediteli.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zpracována ve firmě XYZ. Firma je moderní poradenská firma v odvětví bankovníctví, telco a maloobchodu, zaměřuje se na poradenství, gamifikaci a digitální aplikace v ČR a SK. V poslední době se ve firmě projevila nadměrná míra odchodů, proto je práce zaměřena na určení příčin odchodů a návrh opatření, které by mělo pomoci při snížení odchodů a následné stabilizaci zaměstnanců.

V teoretické části je vysvětlen pojem význam lidí ve firmě, dále odchody zaměstnanců a příčiny, proč lidé odcházejí. Dále je v práci uvedeno, jakými způsoby lze vypočítat míru odchodů a míru stability. V teoretické části jsou také popsány způsoby stabilizace zaměstnanců, psychologická smlouva a doporučení, jakým způsobem lze snížit míru odchodů.

V praktické části je popsána firma XYZ, její zaměření a firemní kultura. Následuje uvedení do problematiky. Firma měla v posledních jedenácti měsících průměrnou míru stability celkem během těchto měsíců 42 %. Celková míra odchodů ve zkoumaném období činí 10,13 %. Díky analýze rozhovorů prováděných se zaměstnanci, kteří se během sledovaného období rozhodli ukončit spolupráci s firmou bylo zjištěno, s čím byli zaměstnanci nespokojeni, co jim na práci naopak vyhovovalo a jaký mají na firmu zpětný názor.

Firma by se měla snažit udržovat své zaměstnance, protože získávání nových zaměstnanců je nákladné a náročné.

Stávajícím zaměstnancům by se mělo nabízet více zaměstnaneckých výhod, udržet HR snídaně, zavést jednoduché kanály pro průchod informací, jako je časopis nebo nástěnka a přidat pravidelné porady, díky kterým firma získá větší přehled o stavu, ve kterém se zaměstnanci nachází. Na poradách by firma mohla pro každý týden zvolit jeden motivační citát zahrnující hodnoty. Z každé rady by měl být vždy jasně sepsaný zápis se správně nastavenými cíli pro každého zaměstnance. Tyto cíle by dále měly napomoci kariéernímu růstu.

Dále by se měla uplatnit větší snaha o péči o zaměstnance a podpoření leadershipu. Krom toho by měli výkonný ředitel a manažeři zefektivnit, zpříjemnit a zlehčit komunikaci, díky které by pak dokázali lépe pracovat a obnovit důvěru ve vztazích. K navození přátelštější a otevřenější atmosféry bych doporučila zapojit motivační hry, které uvolní firemní napětí a umožní snazší průchod myšlenkám a názorům.

Dalším opatřením by mělo být snažit se zaměstnance neustále motivovat a rozvíjet. Nastavit přiměřenou a konkurenceschopnou odměnu za odvedenou práci. Na začátku pracovního procesu přesně a jasně prezentovat nabízenou pozici. Nabízet zaměstnancům různorodou práci, pokusit se nabízet větší karierní růst, možnost posouvat se ve firmě, zavést proces řízení talentů. Pokud má zaměstnanec potenciál, všímat si ho, hledat, co mu jde, například pomocí vyzkoušení si více druhů pracovních pozicí a činností a následně poskytnout prostor pro růst.

Zavedení jednoho z doporučení nezaručí stabilitu zaměstnanců. Pro stabilizaci je nutné přijmout více opatření a s těmi následně pracovat. Pokud se firma XYZ zaměří na důvody odchodů bývalých zaměstnanců, může předejít dalším odchodům a zajistit tak stabilní tým.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada Publishing. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. 928 s. ISBN 978-80-247-528-7.

BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci: A udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 112 s. ISBN 978-80-271-0648-6.

BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press. 328 s. ISBN 80-251-0223-7.

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem: Manažer*. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

EVANGELU, Jaroslava, Ester a Oldřich FRIDRICH, 2011. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada publishing. 176 s. ISBN 978-80-247-3927-4.

KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

PAUKNEROVÁ, Daniela a kolektiv, 2012. *Psychologie pro ekonomy a managery*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart s. r. o. 232 s. ISBN 978-80-904645-9-9.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

Český statistický ústav, 2018. Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity-leden 2018: Český statistický ústav [online]. 1.3.2018 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cris/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2018>

Financninoviny.cz, 2018. Nezaměstnanost v Praze v lednu stagnovala na 2,3 procenta: Finance.cz [online]. 8.2.2018 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/504719-nezamestnanost-v-praze-v-lednu-stagnovala-na-2-3-procenta/>

HOF NEEDS. *The Hierarchy of Human Needs: Maslow's Model of Motivation* [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <http://personalityspirituality.net/articles/the-hierarchy-of-human-needs-maslows-model-of-motivation/>

KŘEČEK, Štěpán, 2018. Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2018-5 let: Kurzycz [online]. 9.1.2018 [cit. 2018-04-07]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Lorenc, 2018. *Kdo jsme: Byzkids* [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.byzkids.com/project-manager/>

Lorenc, 2018. Project Manager/Product Owner Digital Services: Naše firemní hodnoty jsou [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://www.byzkids.com/project-manager/>

Management mania, 2015. *SMART:Management mania*[online]. [cit. 2018-15-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/smart>

Monster, 2018. *Jak řešit odchod zaměstnance?: Monster* [online]. © 2018 [cit. 2017-12-31]. Dostupné z: <https://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/udrzeni-zamestnancu/jak-resit-odchod-zamestnance.aspx>

Peníze k motivaci nestačí. *Proč jen plat nestačí aneb 7 doporučení, aby od vás zaměstnanci neutíkali: Peníze k motivaci nestačí* [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <https://www.businessleaders.cz/2017/01/proc-od-vas-zamestnanci-utikaji/>

Urban, 2006. *Pracovní spokojenost a její faktory. Mzdová praxe* [online]. 9.2.2006 [cit. 2018-02-19]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-factory/>

Zdroj a úroveň stresu. *Zdroj a úroveň stresu* [online]. [cit. 2017-12-31]. Dostupné z: https://fpe.zcu.cz/kps/studijni-materialy/PSOS_testy/stres.rtf

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Vztahy a třídění faktorů ovlivňujících fluktuaci ...	16
Obrázek 2 - Motivační trojúhelník	26
Obrázek 3 - Struktura firmy XYZ	33
Obrázek 4 - Trojúhelník motivace	46

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Proces od nástupu do práce po odchod	10
Tabulka 2 - Staré a nové pracovní smlouvy	23
Tabulka 3 - Změny v psychologických smlouvách	24
Tabulka 4 - Karierní plán	33
Tabulka 5 - Stav zaměstnanců od května 2017 do března 2018	37
Tabulka 6 - Počet odchozích zaměstnanců od května do března	38
Tabulka 7 - Míra odchodů v jednotlivých měsících	39
Tabulka 8 - Míra stability v jednotlivých měsících	40
Tabulka 9 - Počet odpracovaných hodin před ukončením spolupráce	42

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Křivka přežití ve firmě XYZ	38
Graf 2 - Míra odchodů v jednotlivých měsících	39
Graf 3 - Míra stability v jednotlivých měsících	40
Graf 4 - Co při práci zaměstnancům vyhovovalo	45
Graf 5 - Celkový názor na firmu	47
Graf 6 - Nová pracovní pozice	49
Graf 7 - Naplnění firemních hodnot	49

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Martina Vaněčková

V Praze dne: 30. 04. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ viště	Praco-	Datum	Podpis